

Silje Fossum

## En kvalitativ evaluering av medarbeidernes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet etter en organisatorisk endring.

Hvordan bruke denne kunnskapen til å utvikle og implementere intervensjoner som skaper vedvarende positive effekter?

Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi

Veileder: Per Øystein Saksvik

Trondheim, oktober 2018



Silje Fossum

# **En kvalitativ evaluering av medarbeidernes opplevelser av det psykososiale arbeidsmiljøet etter en organisatorisk endring.**

Hvordan bruke denne kunnskapen til å utvikle og implementere intervensjoner som skaper vedvarende positive effekter?

Masteroppgave i Arbeids- og Organisasjonspsykologi  
Veileder: Per Øystein Saksvik  
Trondheim, oktober 2018

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



## Sammendrag

Strategiske endringsprogram og intervensjoner ment å fremme helse og trivsel initieres hyppig og preger det norske arbeidslivet i stor grad. Likevel mislykkes nærmere 70% av slike planlagte endringer, og det er derfor av sentral interesse å identifisere faktorer som øker sannsynligheten for å lykkes, reduserer belastningen med å gjennomgå hyppige endringer, og skaper langvarige positive effekter. Formålet med dette masterprosjektet er å få økt kunnskap om medarbeidernes erfaringer og opplevelser knyttet til gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak, samt bruke denne kunnskapen til å foreslå hvordan tiltak og endringer bør gjennomføres på best mulig måte. Prosjektet bygger på intervju med tre nøkkelinformanter som ble analysert via Tematisk Analyse. Sentrale tema fra analysen handler om at medarbeiderne opplever usikkerhet og uforutsigbarhet som en følge av at informasjonsflyten innad i organisasjonen oppleves som mangelfull, samt at medarbeidernes relasjon til de ulike nivåene i lederhierarkiet har betydning for medarbeidernes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet. Et tredje funn handler om at medarbeiderne bruker trivsel som en indikator på et godt arbeidsmiljø, og at gjennomførte tiltak oppfattes som lite relevant for arbeidshverdagen. Resultatene fra analysen drøftes i lys av eksisterende litteratur på jobbusikkerhet og leder-medarbeider-relasjonen, og mulige implikasjoner for medarbeidernes helse og trivsel på arbeidsplassen trekkes fram. Ved å benytte et medarbeiderperspektiv tilbyr prosjektet en nyttig innfallsvinkel i det videre praktiske arbeidet med å planlegge, implementere og evaluere intervensjoner og endringer, og det foreslås konkrete tiltak og aktiviteter som kan bidra til å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet og øke sannsynligheten for å lykkes med planlagte endringer. Studiens styrker og svakheter drøftes avslutningsvis.



## Forord

Denne masteroppgaven er en del av et større prosjekt kalt *Developing and promoting healthy organizations through interventions* i regi av Per Øystein Saksvik. Prosjektet har som mål å evaluere arbeidsmiljøtiltak ved ulike enheter ved NTNU. Dette kan dreie seg om tiltak og aktiviteter som igangsettes som en del av ARK-prosessen eller andre tiltak som er ment å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet. Prosjektet har både en kvantitativ og en kvalitativ tilnærming, samt at både prosessene og resultatene knyttet til ulike tiltak undersøkes. Prosjektet har resultert i flere publikasjoner, der jeg har fått muligheten til å bidra som medforfatter i to av disse.

Masteroppgaven min er på mange måter en videreføring og utvidelse av dette prosjektet. I tillegg til at jeg har samlet inn nye kvalitative data gjennom intervju i en «ny» organisatorisk enhet, bygger oppgaven på min egen forskningspraksis ved Institutt for Psykologi våren 2017, der jeg gjennomførte og analyserte intervju med ledere og medarbeidere fra den såkalte Arbeidsgruppa. Dette arbeidet har vist seg å være relevant både for min egen masteroppgave, men også som en del av evalueringen av intervensjonene i *Developing and promoting healthy organizations through interventions*. Informasjonen om Arbeidsgruppa som inkluderes i dette masterprosjektet er også brukt andre steder, blant annet i min egen praksisrapport og i en artikkel som er innsendt til publisering. Jeg tar meg likevel friheten til å bruke det i denne sammenhengen, fordi det 1) er relevant for forskningsspørsmålet, 2) det er jeg selv som har samlet inn informasjonen i utgangspunktet, og 3) jeg refererer til den innsendte artikkelen.

Arbeidet som ligger til grunn for masteroppgaven har jeg gjort selv, det inkluderer utvikling av problemstilling og den semi-strukturerte intervjuguiden, opprette dialog med en relevant enhet ved NTNU, rekruttering av aktuelle informanter, gjennomføring av intervju, transkripsjoner og analyser, samt selve skrivinga av oppgaven. Veileder har bistått med gjennomlesing og kommentarer underveis, samt bidratt med å holde en rød tråd mellom oppgaven og prosjektet som helhet. Til tross for gode tilbakemeldinger, og samskriving på andre publikasjoner, føler jeg at det ferdige resultatet er 100% mitt eget.

Jeg ønsker å takke veileder Per Øystein Saksvik som ikke bare har veiledet meg, men også dratt meg med på presentasjoner og publikasjoner. Jeg setter pris på samarbeidet og tilliten, og er takknemlig for mulighetene jeg har fått. En stor takk rettes også til [REDACTED] [REDACTED] som åpnet dørene sine for meg og lot meg komme med mitt granskende blikk og stille kritiske spørsmål. Medstudentene mine gjennom de siste to årene, særlig Kristine og

Linn, fortjener også en stor takk. Det er gull verdt å ha noen å sparre med og ventilere til, så takk for det. Til slutt må jeg takke mine tre tålmodige barn som gleder seg veldig mye til mamma er ferdig som student og kanskje kan senke skuldrene litt.

Ledelse, endringsprosesser og intervensjoner for å forbedre arbeidsmiljøet har vært sentrale interessefelt siden bacheloroppgaven min i 2016. Det har også vært gjennomgående tematikk i alle semesteroppgaver og gjennomført praksisperiode på masterløpet i Arbeids- og Organisasjonspsykologi. Gjennom studiene har jeg fått anledning til å samarbeide med internasjonalt anerkjente forskere og fått bidra som med-forfatter i to publikasjoner. På mange måter fremstår derfor masteroppgaven min som et akkumulert produkt av to års intens jobbing. Jeg håper at det ferdige produktet gjenspeiler innsatsen som er lagt ned, og kunnskapen og erfaringene jeg føler jeg sitter igjen med.

Nå gjenstår det bare å krysse fingrene, og ønske god lesning!



# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>1</b>
<b>FORORD</b> .....	<b>3</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUKSJON</b> .....	<b>7</b>
<b>TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>9</b>
INTERVENSJONER FOR Å UTVIKLE DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØET .....	9
Psykososialt arbeidsmiljø. ....	9
Intervensjoner .....	9
MEDVIRKNING I INTERVENSJONSPROSESSER.....	11
LEDELSE OG LEDER-MEDARBEIDER-RELASJONEN.....	11
Leader-Member-Exchange Theory .....	12
<b>METODE</b> .....	<b>13</b>
DATAINNSAMLING.....	13
Ethiske hensyn.....	13
Bakgrunnsinformasjon om enheten.....	13
Rekruttering av informanter.....	13
Intervjuer.....	14
ANALYTISK TILNÆRMING .....	14
Tematisk Analyse.....	14
Analyse av data.....	15
<b>RESULTAT</b> .....	<b>17</b>
TEMA 1: MANGELFULL INFORMASJON OM ENDRINGER .....	17
Sen og utydelig informasjon.....	17
Usikkerhet og uforutsigbarhet. ....	18
Ryktespredning.....	19
TEMA 2: LEDELSENS TILGJENGELIGHET OG SYNLIGHET .....	20
Nærmeste leders tilgjengelighet. ....	21
Distansert og usynlig toppledelse. ....	22
TEMA 3: ET GODT PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ INNEBÆRER MER ENN TRIVSEL.....	23
Overdrevent fokus på trivsel og sosiale tiltak. ....	24
Gjennomførte aktiviteter oppleves som lite relevante for arbeidshverdagen.....	25
<b>DISKUSJON</b> .....	<b>27</b>
ORGANISATORISKE ENDRINGSPROSESSER OG JOBBUSIKKERHET .....	28
Jobbusikkerhet .....	28
Tiltak for å redusere jobbusikkerhet. ....	29
Et eksempel fra virkeligheten.....	29
Styrker og utfordringer.....	31

BEDRE INFORMASJONSFLYT OG MER FORUTSIGBARHET GJENNOM ARBEIDSGRUPPA? .....	32
Arbeidsgruppas funksjon og formål. ....	32
Hvordan kan Arbeidsgruppa ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet? .....	33
LEDER-MEDARBEIDER-RELASJONENS ROLLE I ENDRINGER OG INTERVENSJONER.....	36
Relasjonen med nærmeste leder. ....	36
Utvikling av lederes relasjonelle ferdigheter.....	37
HVOR ER DEN PSYKOLOGISKE DIMENSJONEN I PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ? .....	39
Psykologiske jobbkrav. ....	39
Sosialt vs. Psykologisk.....	40
HVORDAN UTFORME KONTEKSTSPESIFIKKE TILTAK SOM FUNKER? .....	41
Tilstrekkelig informasjon .....	41
Medvirkning og aktiv deltakelse.....	43
Relevante aktiviteter med lokal forankring .....	45
Lederstøtte og ledelsesutvikling.....	46
Kontinuerlig fokus på arbeidsmiljøutvikling. ....	48
METODOLOGISKE BETRAKTNINGER.....	49
Kvalitetssikring av kvalitativ forskning.....	52
Styrker og svakheter ved studien. ....	53
<b>AVSLUTNING.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERANSER .....</b>	<b>57</b>
<b>APPENDIKS .....</b>	<b>63</b>
VEDLEGG 1: INFORMASJONSSKRIV OG SAMTYKKESKJEMA .....	63
VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE .....	65

## Introduksjon

Å redusere sykefraværet, forebygge arbeidsrelatert stress eller fremme medarbeideres trivsel innebærer å initiere tiltak på ulike nivå i organisasjoner, såkalte intervensjoner. Intervensjoner defineres som planlagte aktiviteter på arbeidsplassen med mål om å forbedre arbeidsforholdene og arbeidstakernes helse (Kristensen, 2005). Intervensjoner ment å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet initieres ofte, men lykkes sjelden (Lien & Saksvik, 2016). Generelt har strategiske endringsprogram en feilrate på 70%, og dårlig eller mangelfull ledelse foreslås som en medvirkende årsak til den høye feilraten (Saksvik & Tvedt, 2009). Andre forskere foreslår at én forklaring bak mislykkede intervensjoner kan være manglende deltakelse og medbestemmelse, samt uavklarte roller og forventninger (Biron & Karanika-Murray, 2014). Videre, andre forklaringer knyttes til at tiltakenes innhold ikke er tydelig forankret i organisasjonen, og dermed oppfattes som eksterne eller abstrakte aktiviteter distansert fra organisasjonens dagligliv (Ellis & Krauss, 2015). Flere forskere har i tillegg understreket betydningen av å ha et kontinuerlig fokus på utvikling av det psykososiale arbeidsmiljøet i arbeidet med intervensjoner (Ellis & Krauss, 2015; Undebakke, Innstrand, Anthun & Christensen, 2014; Nielsen, 2013). Forskning på intervensjons- og omstillingsprosesser identifiserer kontekstuelle faktorer som god ledelse og god kommunikasjon som hovedingrediensene i en vellykket prosess (Saksvik, Lysklett, Olaniyan, Lien, & Bjerke, 2015).

God ledelse og god kommunikasjon er i overensstemmelse med Arbeidsmiljølovens krav vedrørende omstillinger. I paragraf 4-2, avsnitt 3, heter det at «under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø» (hentet fra lovdata.no). Sitatet illustrerer lederes ansvar i en omstillingsprosess, samt at endringer kan være en belastning eller begrensning for arbeidsmiljøet. Både forskningsmiljøer og Arbeidsmiljøloven legger dermed vekt på lederrollen i omstillingsprosesser. Det er hovedsakelig ledere som tar avgjørelser knyttet til initiering og struktur i intervensjoner, mens mellomleder får ansvar for å implementere tiltak og drive dem framover (Nielsen, 2013). Det er derimot arbeidstakerne som i størst grad må gjennomføre tiltakene.

Å utvikle organisatoriske intervensjoner som tar sikte på et spesifikt utfall, samt å implementere slike intervensjoner på en måte som fremmer suksess, har vist seg å være både vanskelig og krevende. Flere forskere har forsøkt å identifisere nøkkelfaktorer i vellykkede

intervensjoner, og særlig med tanke på å skape bærekraftige og vedvarende effekter (Ellis & Krauss, 2015). Nøkkelfaktorene fra denne identifiseringen kan oppsummeres som tre sentrale aspekt; vedvarende innsats over tid, kontinuitet på tvers av aktiviteter og aktiv deltakelse fra både ledelse og medarbeidere (Saksvik & Christensen, 2018).

Dette masterprosjektet tar sikte på å utforske disse nøkkelfaktorene i en organisatorisk enhet som har gjennomgått flere aktiviteter og intervensjoner for å forbedre enhetens psykososiale arbeidsmiljø. Enheten har i tillegg gjennomgått strukturelle og organisatoriske endringer de siste årene, og er en del av en seksjon som tilhører drift-, økonomi- og eiendomsenheten ved et norsk universitet. Masterprosjektet har en longitudinell tilnærming og er både en videreføring og en utvidelse av tidligere forskning på hva som kjennetegner vellykkede intervensjoner. Prosjektet har som mål å skaffe kunnskap om medarbeidernes opplevelser knyttet til tiltak som er ment å fremme helse og trivsel på arbeidsplassen, og hvordan slike tiltak bør gjennomføres for å ha størst mulig sjans for å lykkes. Dette formålet ledet frem til følgende problemstilling:

*Hvordan opplever medarbeiderne aktiviteter som er gjennomført, og hvordan kan denne kunnskapen brukes til å utforme kontekstspesifikke tiltak som gir langvarige positive effekter?*

## Teoretisk rammeverk

### Intervensjoner for å utvikle det psykososiale arbeidsmiljøet

**Psykososialt arbeidsmiljø.** Det er enighet om at et godt psykososialt arbeidsmiljø er viktig for arbeidstakeres helse og trivsel, samt organisasjoners produktivitet og effektivitet (Saksvik & Christensen, 2015). *Psykososialt arbeidsmiljø* har ingen entydig definisjon, men kan forstås ut fra tre ulike tilnærminger (Skogstad, 2011). Man kan velge å vektlegge den ytre påvirkningen som innebærer kjennetegn ved omgivelsene og betingelsene i arbeidet (organisasjonsklima og arbeidsorganisering). Et annet perspektiv er å vektlegge de mentale prosessene, det vil si hvordan de ytre påvirkningene oppfattes og bearbeides emosjonelt og kognitivt. En tredje innfallsvinkel innebærer å se på resultatet av samspillet mellom ytre påvirkninger og individets emosjonelle og kognitive fortolkninger i form av utfall som engasjement, motivasjon, trivsel, yteevne og stress (Skogstad, 2011). I fortsettelsen benyttes en kombinasjon av disse innfallsvinklene, fordi intervensjoner som er ment å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet kan være rettet mot å endre hvordan arbeidet organiseres (ytre påvirkninger), endre individets oppfatninger av utfordrende arbeidsbetingelser (mentale prosesser) eller ha som mål å øke arbeidsgruppens motivasjon og trivsel (resultatet av samspillet mellom ytre betingelser og mentale prosesser).

**Intervensjoner** defineres som planlagte aktiviteter på arbeidsplassen med mål om å forbedre arbeidsforholdene og arbeidstakernes helse (Kristensen, 2005). Forskning på intervensjoner har i senere år lagt mer vekt på samspillet mellom prosess, innhold, kontekst og utfall, fremfor rene effektstudier (Biron & Karanika-Murray, 2015). For eksempel er kontekstuelle faktorer som god ledelse og god kommunikasjon identifisert som hovedingrediensene i en vellykket intervensjonsprosess (Saksvik et al., 2015). En godt gjennomført prosess vil videre øke sannsynligheten for at intervensjonen når sin målsetning (Saksvik et al., 2007), samt redusere noe av belastningen ved å gjennomføre ulike tiltak eller endringer (Tvedt, Saksvik, & Nytrø, 2009).

Intervensjoner kategoriseres som primære, sekundære, tertiære eller kompenserende. *Primære intervensjoner* går ut på å direkte redusere, fjerne eller endre årsaker til et problem som har oppstått. Et slikt problem kan være brå økning i sykefravær eller høy turnover. Slike intervensjoner er ofte omfattende og kostbare, og benyttes derfor sjelden. *Sekundære intervensjoner* har mer forebyggende fokus og er hyppigere brukt, og forsøker å redusere alvorlighetsgraden av symptomer ved å endre hvordan individet oppfatter og reagerer på stressorer i arbeidsmiljøet, for eksempel i form av stressmestringsstrategier. *Tertiære*

*intervensjoner* fokuserer på å behandle individer som har opplevd en stressreaksjon, og redusere stressorens påvirkningskraft på individet, for eksempel i form av rehabilitering og oppfølging etter sykefravær (Saksvik & Christensen, 2015). Tradisjonelle intervensjoner har dermed et skadebehandling- og forebyggende fokus, og omfatter gjerne mindre grupper av arbeidstakere som enten har opplevd skade eller er utsatt for høy risiko. Et alternativ til tradisjonelle intervensjoner er *kompenserende intervensjoner*, som tilbyr et positivpsykologisk og helsefremmende perspektiv (Milch, Vaag, Giæver, & Saksvik, 2013). I tråd med positiv psykologi er det utilstrekkelig å fjerne negative aspekter ved arbeidsmiljøet for å oppnå positive effekter som motivasjon, engasjement og trivsel. Tanken bak kompenserende intervensjoner er at ved å fokusere på de positive aspektene i arbeidsmiljøet, for eksempel tilføre positive emosjonelle opplevelser, vil det psykososiale arbeidsmiljøet forsterkes og individene bli bedre rustet til å stå imot effektene av de negative aspektene (Giæver, Vaag, & Wennes, 2016). Kompenserende intervensjoner er mer helsefremmende fordi slike tiltak gjerne omfatter hele populasjoner, for eksempel alle medlemmer i en organisasjon, og ikke bare høy-risiko-grupper.

Et eksempel på en kompenserende intervensjon ble utført ved NTNUs drifts- og eiendomsavdeling i 2012-2013 (Saksvik et al., 2015). Gjennom en medarbeiderundersøkelse ble det kartlagt utfordringer i det psykososiale arbeidsmiljøet, og det ble derfor utformet et obligatorisk tiltak for avdelingens 409 ansatte. Intervensjonen gikk ut på å øke medarbeidernes bevissthet og kompetanse om mellommenneskelige relasjoner. Alle ansatte gjennomførte tre dager med seminar med blant annet fokus på det positive ved avdelingens mangfold ved hjelp av The Diversity Ice-breaker Test, samt praktiske øvelser i samarbeid, kommunikasjon og kundeservice. Saksvik og kolleger benyttet en kombinasjon av kvantitativ (survey-undersøkelse) og kvalitativ (dybdeintervju) evaluering. De statistiske resultatene fra prosjektet viste at ledelse og kommunikasjon fremstår som de to viktigste faktorene for om en intervensjon skal bli vellykket, mens den tematiske analysen avslørte at hva som kommuniseres og når, er spesielt viktig. Ved å sammenligne resultatene fra arbeidsmiljøkartlegginger før og etter intervensjonen, ble det konkludert med at intervensjonen hadde en positiv effekt, blant annet i form av reduksjon av mellommenneskelig konflikt og økt myndiggjørende ledelse (Saksvik, Faergestad, Fossum, Indergård, Olanyan, & Karanika-Murray, 2018)

## **Medvirkning i intervensjonsprosesser**

En strukturert og teori-forankret organisatorisk intervensjonsprosess bør inkludere fem faser (Nielsen, Randall, Holten, & González, 2010) og en essensiell forutsetning for suksess er aktiv deltakelse og medvirkning fra de ansatte i alle fasene. Den første fasen er en forberedelsesfase som innebærer at alle de involverte i intervensjonen er så godt forberedt som mulig, blant annet ved at intervensjonsprogrammet er godt kjent og har støtte hos ledelsen, at forventninger avklares og at det blir gitt god informasjon i forkant. Neste fase er kartleggingsfasen som innebærer å foreta en risikovurdering for å få oversikt over lokale ressurser og krav som finnes i organisasjonen, kartlegge eksisterende mekanismer som er ment å fremme ansattes helse og velvære, samt rapportere funn tilbake til ledelsen. Den tredje fasen innebærer å utforme en handlingsplan. Det vil si å utforme og implementere konkrete tiltak som er bygd på en plan som spesifiserer hva som skal gjøres, hvem som skal gjennomføre aktiviteter, når aktivitetene skal gjennomføres og hvem som har ansvar for at planen følges. Den fjerde fasen er implementeringsfasen hvor de planlagte aktivitetene settes i gang, overvåkes og eventuelt endres underveis som prosjektet skrider fram. Den siste fasen handler om å evaluere om alt gikk etter planen, hvilke tiltak som hadde best effekt, reflektere rundt hvilke lærdommer man kan trekke både fra tiltakene og fra prosessene i seg selv, samt evaluere den lokale kontekstens betydning (Nielsen et al., 2010).

ARK er en Arbeidsmiljø- og Klimaundersøkelse spesielt utarbeidet for kunnskapsintensive arbeidsplasser. ARK brukes særlig i universitets- og høyskolesektoren, og er basert på disse fem fasene som setter medvirkningsprosesser i sentrum. Indeksene i ARK er basert på fritt tilgjengelige og godt validerte indekser, hovedsakelig fra Norden og Europa. ARK-prosessen innebærer forberedelse/planlegging, kartlegging av jobbkrav og jobbressurser på arbeidsplassen gjennom spørreskjemaet KIWEST og Faktaark 1 og 2, rutiner for tilbakemelding, utarbeiding av en handlingsplan, implementering av tiltak fra handlingsplanen og evaluering i etterkant (Undebakke et al, 2014).

## **Ledelse og leder-medarbeider-relasjonen**

I tråd med at mangelfull ledelse knyttes til den høye feilraten i strategiske endringsprogram (Saksvik & Tvedt, 2009) og at god ledelse er identifisert som en nøkkelfaktor i vellykkede intervensjonsprosesser (Saksvik, et al., 2015), er det naturlig å se nærmere på hva begrepet ledelse innebærer, samt hvordan relasjonen mellom leder og medarbeidere kan ha implikasjoner for arbeidstakeres trivsel og produktivitet.

Lederrollen innebærer å fronte organisasjonen, føre an og ta initiativ i møte med omgivelser i endring (hentet fra [snl.no/ledelse](http://snl.no/ledelse)). Kelloway og Barling (2010) definerer ledelse som en prosess av sosial innflytelse utført av personer som innehar en formell lederrolle i en organisasjon (s. 261). Forholdet mellom leder og arbeidstaker fremstår som særlig viktig for individers velvære av flere årsaker. For det første fungerer leder som en rollemodell for hva som er akseptabel atferd og ikke. For det andre tar ledere ofte avgjørelser som kan føre til økt stress hos de ansatte. Til slutt, ledere er i en situasjon der de kan belønne eller straffe sine ansatte, og denne maktbalansen kan påvirke forholdet mellom leder og arbeidstaker (Kelloway & Barling, 2010). Forholdet mellom leder og arbeidstaker har et eget teoretisk rammeverk; Leader-Member-Exchange Theory (LMX).

**Leader-Member-Exchange Theory.** LMX-teorien ble introdusert av Dansereau og Graen og kolleger i 1975, men har vært under stadige revideringer og utvidelser siden (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Gerstner & Day, 1997). Denne teorien skiller seg fra andre ledelsesteorier som i hovedsak vektlegger lederatferd og trekk ved lederen, fordi teorien fokuserer på forholdet mellom leder og arbeidstaker (Gerstner & Day, 1997). LMX er en sosial bytte-teori, hvor lav kvalitet på forholdet mellom leder og ansatt innebærer å bytte arbeidstimer mot lønn (relasjon basert på en formell kontrakt), mens høy kvalitet på forholdet innebærer en gjensidig forpliktelse preget av lojalitet, tillit og støtte (relasjon basert på sosial kontakt) (Dulebohn et al., 2012). Metaanalyser har etablert signifikante positive korrelasjoner mellom LMX (høy kvalitet) og arbeidstakernes objektivt vurderte ytelse, tilfredshet (både generelt og med ledelsen), organisatorisk forpliktelse og rolletydighet, samt signifikante negative sammenhenger mellom LMX og rollekonflikt og turnover-intensjoner (Gerstner & Day, 1997).

I et parallelt prosjekt i en annen enhet fant vi tre sentrale faktorer knyttet til ledelsens håndtering av en intervensjon over tid (Saksvik, Fossum, Christensen, Lysklett & Karanika-Murray, innsendt). Disse faktorene var leders engasjement, tillit til ledelsen og etablering av en Arbeidsgruppe. Engasjerte ledere oppleves som dedikerte og interesserte i både intervensjonens innhold og de involverte arbeidstakerne, og signaliserer at intervensjonen er verdt å bruke ressurser på. I tillegg fremhevet både ledere og medarbeidere tillit til ledelsen som en sentral faktor for suksess, særlig trygghet i form av at det er akseptert for arbeidstakerne å komme med sine synspunkt og en visshet om at de blir hørt og tatt på alvor. Å etablere en Arbeidsgruppe kan bidra til å skape et forum for ledelsen, der intervensjonen planlegges, forberedes og evalueres underveis, i tillegg til å være et talerør for de øvrige medarbeiderne (Saksvik et al., innsendt).



## Metode

### Datainnsamling

**Etiske hensyn.** Med tanke på forskningsetiske hensyn i denne studien var det særlig aspekter knyttet til personvern, lagring av data og konfidensialitet som var mest aktuelt. Studien ble godkjent av Norsk Senter for Forskningsdata, og det ble gitt tillatelse til å benytte lydopptak og transkripsjoner. Alle lydopptak ble umiddelbart slettet fra både båndopptaker og som digital lydfil etter fullført transkribering. I tillegg ble det utformet et samtykke-skjema (vedlegg 1) der informantene ble informert om studiens hensikt, hvordan informasjonen ble lagret, hvem som hadde tilgang på informasjonen og hva informasjonen skulle brukes til, samt at de kunne trekke seg fra studien når som helst. Samtykke-skjema og informasjonsskriv ble gjennomgått og signert før hvert intervju. Det ble videre vurdert at informantene ikke ville ta fysisk eller psykisk skade (kortsiktige eller langsiktige) ved å være med i studien.

**Bakgrunnsinformasjon om enheten.** Enheten benyttet i dette prosjektet er en del av en seksjon som tilhører drifts- og eiendomsavdelinga ved et norsk universitet. Enheten er organisert i to team med hver sin teamleder og én områdeleder. Over områdeleder sitter seksjonsleder. Det er totalt fire seksjoner i avdelinga med hver sin seksjonsleder. Enheten har ansvar for drift og vedlikehold av bygningsmasse, og det er studenter og akademisk ansatte som er brukerne av byggene. Medarbeiderne i enheten er hovedsakelig driftsoperatører og renholdere. Enheten kjennetegnes av medarbeidere som er spredt med tanke på alder, kjønn og nasjonalitet. Organiseringa i form av disse to teamene er relativt fersk og stammer fra en reorganisering fra januar 2017. Denne reorganiseringa innebar at flere av medarbeiderne fikk nye kolleger, ny teamleder og ny bygningsmasse å forholde seg til.

**Rekruttering av informanter.** Det ble benyttet flere strategier for å rekruttere informanter til prosjektet. Gjennom et innledende møte med HR-rådgiver og en av seksjonslederne ved enhet for drift og eiendom ble prosjektet presentert. Seksjonsleder tok videre direkte kontakt med en områdeleder for å luften interessen for prosjektdeltakelse. Alle ledd i ledelsen ble oppfattet som positive til å delta. I et møte med områdeleder og to verneombud ble det i felleskap enighet om at verneombudene som ansatterepresentanter og nøytral part tok på seg oppgaven med å spre informasjonsskrivet til medarbeiderne på avdelinga. Informasjonsskrivet beskrev i korte trekk hva som var hensikten med prosjektet og hva eventuell deltakelse innebar, hvordan data skulle samles inn, lagres og brukes, samt kontaktinformasjon til meg og veileder. Informasjonsskrivet ble utformet i tråd med retningslinjer fra NSD om informert samtykke og ligger vedlagt (vedlegg 1).

Det var få medarbeidere som meldte interesse for å delta i prosjektet. Mulige forklaringer på den lave interessen drøftes i avsnittet om Metodologiske betraktninger. Det ble totalt gjennomført tre intervju, i tillegg til møter/samtaler med ledelsen.

**Intervjuer.** Forskningsspørsmålet som handler om å få kunnskap om medarbeidernes synspunkt knyttet til gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak dannet grunnlaget for en semi-strukturert intervjuguide med åpne, tydelige og kartleggende spørsmål basert på anbefalinger fra Yeo og kolleger (Yeo, Legard, Keegan, Ward, Nicholls & Lewis, 2014). Intervjuguiden ligger vedlagt (vedlegg 2). Guiden var strukturert i form av tema og underliggende hint/stikkord, mens selve intervjuene ble i stor grad gjennomført som samtaler der målet var at informantene skulle snakke mest mulig fritt. Temaene var i tillegg strukturert i en viss rekkefølge, med konkrete spørsmål om bakgrunnsinformasjon og kontekst innledningsvis, og mer åpne spørsmål om informantenes erfaringer og meninger etterhvert. Guiden fungerte som et rammeverk og en huskeliste, men den ble ikke brukt rigid. Det var informantene som i stor grad styrte samtalen, og det ble stilt flere direkte oppfølgingsspørsmål som ikke var spesifisert i guiden. Å bruke dybdeintervju på denne måten er godt egnet til å generere beskrivelser og tolkninger av menneskers sosiale verden, samt utforskning og forståelse av motiver, opplevelser og følelser knyttet til et gitt tema, som for eksempel intervensjoner og endringsprosesser (Yeo et al, 2014).

Intervjuene var beregnet til å vare i ca. 45 minutter, men hadde en varighet fra 50 til 80 minutter. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene, som senere ble transkribert til skriftlig materiale. I transkripsjonene ble det inkludert informasjon om pauser, vektlegging av ord, nøling og gestikulering. Dette er særlig viktig informasjon når Tematisk Analyse skal benyttes (Clarke, Braun & Hayfield, 2015), og bidro til å skape en nærhet mellom lydopptak og tekst, samt åpnet for en mer nyansert tolkning av materialet. Det skriftlige datamaterialet utgjorde til sammen 37 sider tekst.

## **Analytisk tilnærming**

**Tematisk Analyse.** Det ble benyttet tematisk analyse (Braun & Clarke, 2006; Clarke, Braun & Hayfield, 2015) for å analysere det kvalitative datamaterialet. Tematisk analyse ble valgt fordi metoden er et teoretisk uavhengig analyseverktøy, og er dermed svært fleksibel med tanke på datainnsamlingsmetode og forskningsspørsmål. Metoden er godt egnet til kategorisering og komprimering av store datamengder, og er kanskje særlig godt egnet til å identifisere tema i form av for eksempel likheter/ulikheter på tvers av intervjuetranskript fra ulike informanter. Fleksibiliteten i tematisk analyse tillater i tillegg at forskningsspørsmålet

endres underveis ut ifra hva informantene velger å snakke om, for eksempel fra bred og åpen problemstilling til en mer spisset problemstilling. I og med at tematisk analyse er et fleksibelt analyseverktøy, er det mulig å kombinere ulike varianter. I dette prosjektet ble det benyttet en realistisk/essensialistisk, induktiv, semantisk og beskrivende tilnærming, som er en av de vanligste kombinasjonene i tematisk analyse. Realistisk/essensialistisk viser til det epistemologiske standpunktet om at virkeligheten finnes «der ute» og at man kan få tilgang til denne virkeligheten gjennom forskningsprosesser. Det indikerer at det informantene sier gir direkte tilgang til denne virkeligheten. Samtidig er det viktig å understreke at målet var å få innsikt i informantenes fortolkninger av virkeligheten, i form av deres tanker, meninger og erfaringer knyttet til spesifikke hendelser, og ikke en objektiv sannhet. Til sammenligning vil et relativistisk/konstruktivistisk standpunkt hevde at det ikke finnes en ytre virkelighet, fordi ulike versjoner av virkeligheten skapes i og gjennom forskningsprosesser (Braun, Clarke & Hayfield, 2015). At analysen var induktiv viser til at analysen var databasert, og ikke teoribasert. Til tross for at det var ønskelig å få kunnskap om konkrete tema spesifisert gjennom den semi-strukturerte intervjuguiden, var selve analysen drevet av det som ble sagt i intervjuene og ikke eksisterende teorier. Videre, at analysen var semantisk betyr at den eksplisitt uttalte meningen ble mest vektlagt. En semantisk koding av data innebærer at forskeren holder seg så nær informantenes eksplisitt uttalte mening som mulig, men samtidig erkjenner at forskerens eget utgangspunkt påvirker prosessen med koding og analyse. Til slutt, at analysen var deskriptiv viser til at målet var å oppsummere og beskrive mening, mønster og tendenser i datamaterialet. Det må likevel presiseres at analysen ikke er en ren deskriptiv analyse. Noe fortolkning ble gjort, blant annet gjennom å trekke linjer til etablerte fenomener som jobbsikkerhet og leder-medarbeider-relasjonen. Dette åpner for en mer dyptgående drøfting av datamaterialet, samt mulighet til å sette resultatene fra prosjektet inn i en større vitenskapelig sammenheng.

**Analyse av data.** De fem fasene skissert i tematisk analyse ble fulgt. Den første fasen var å bli kjent med datamaterialet, og innebar flere gjennomlesninger. Ved å gjennomføre intervjuer og transkripsjoner selv, ble hele datasettet grundig gjennomgått flere ganger. I tillegg ble det gjort notater underveis. Notatene inneholdt både konkrete ord og uttrykk fra informantene, mine egne tanker om det som ble sagt, spørsmål til meg selv om mulige sammenhenger, samt stikkord knyttet til aktuelle teoretiske konsepter. Et eksempel på et notat fra den første fasen er: eksternt press om å ligge i forkant, være konkurransedyktig. Et annet eksempel er: utfordringer knyttet til flerkulturelt og flerspråklig.

Den neste fasen var koding av datasettet. Utdrag fra datasettet som ble oppfattet som relevant og viktig for å besvare forskningsspørsmålet fikk koder. Kodingen foregikk i et vanlig Word-dokument med to kolonner. Den første kolonnen inneholdt det originale tekstutdraget. Kolonne nummer to inneholdt koder som ofte var stikkord direkte hentet fra teksten (semantisk koding), mens andre koder var mer fortolkende (latent koding). Et eksempel på en semantisk kode som benyttet informantenes egne ord er «privatiseringsspøkelset» mens et eksempel på en mer latent og fortolkende kode er «in-group versus out-group». I tillegg ble det gjort notater underveis om mulig tema og mønster i datasettet.

Fase tre innebar å «lete» etter tema. Det betyr at kodene ble gjennomgått flere ganger for å undersøke om de representerte relaterte, overlappende eller distinkt forskjellige underliggende konsepter. Koder som var relatert til lignende tematikk ble kodet i en viss farge, slik at flere koder ble slått sammen til en kategori. Det ble opprettet et nytt Word-dokument for denne delen av analysen. Tekstutdrag som ble kodet i samme farge ble kopiert over til det nye dokumentet, som var utformet som en tabell med kolonner. Hver kolonne inneholdt derfor alle tekstutdrag som var tilknyttet en gitt fargekode, og disse fargekodene utgjorde kategorier som fungerte som overskrifter på tabellen. Kategoriene ble navngitt på samme måte som kodene, det vil si både semantiske og latente begreper fra rådatasettet ga navn til kategoriene. Videre ble de ulike kategoriene enten slått sammen eller delt, og den overordnede essensen i kategoriene ble abstrahert som tema. Etter denne fasen stod jeg igjen med ni kategorier og tre tema.

Fase fire og fem innebar å gjennomgå temaene på nytt, samt definere og navngi temaene. Disse to fasene ble gjort overlappende. Først ble temaene gjennomgått opp mot datamaterialet. Dette ble gjort for å validere temaene, det vil si å sørge for at temaene representerte hele datasettet på en god måte, samtidig som at de ulike temaene reflekterte ulike konsepter. Til slutt ble hvert tema definert og navngitt med utgangspunkt i kategoriene. Målet var å navngi temaene og samtidig beholde mest mulig nærhet til rådataene. Avslutningsvis ble temaene gjennomgått på nytt i lys av forskningsspørsmålet, som en siste kvalitetssjekk. To kategorier som fremsto som sentrale i datasettet ble utelukket på grunn av manglende relevans for forskningsspørsmålet. Den ene kategorien som ble utelukket handlet om utfordringene knyttet til en multikulturell og flerspråklig arbeidsstokk, mens den andre kategorien handlet om å være konkurransedyktig og unngå trusselen om privatisering av offentlig sektor.

## Resultat

Den tematiske analysen resulterte i tre store tema, der hvert tema består av to eller tre kategorier. Hver kategori består opprinnelig av opptil fem koder med samme underliggende konsept. Totalt sett oppsummerer temaene datasettet på en god måte i lys av forskningsspørsmålet. I de neste avsnittene går vi nærmere inn på hvert tema, og hvordan det er oppbygd av kategorier. Resultatene fra analysen underbygges med sitater fra de tre informantene.

### Tema 1: Mangelfull informasjon om endringer

Temaet omhandler informantenes frustrasjon knyttet til at informasjonsflyten i organisasjonen oppleves som mangelfull. Dette gjelder særlig i lys av endringsprosesser som reorganisering og fusjon, men også med tanke på planlagte kurs og seminar og lignende, samt informasjon om hva som rører seg i organisasjonen mer generelt. Informasjonen kommer ofte sent og oppleves som utydelig og tvetydig, og dette bidrar til å skape uro, usikkerhet og misnøye blant arbeidstakerne. Den svake informasjonsflyten generer rykter og misforståelser, og det kan være mye å hente på å etablere bedre rutiner for hvordan informasjonen skal formidles og spres. Informasjon som kreves for å utføre jobben i henhold til gjeldende krav og retningslinjer oppleves som tilfredsstillende, dette temaet omhandler arbeidstakernes forventninger om å motta informasjon som går ut over det å faktisk gjøre jobben de er satt til å gjøre. I drøftinga av resultatene skal vi se nærmere på hvordan mangelfulle informasjons- og kommunikasjonskanaler kan være en forløper for jobbusikkerhet, som er et begrep som knyttes til negative konsekvenser på både individuelt og organisatorisk nivå. Før vi kommer så langt, skal vi gå i dybden på dette temaet, som består av tre kategorier; sen og utydelig informasjon, usikkerhet og uforutsigbarhet, og til slutt, ryktespredning. Kategoriene beskrives i det følgende mer detaljert, og underbygges av sitater fra informantene.

**Sen og utydelig informasjon.** Informantene rapporterer at informasjonen kommer, men ofte rett før ting skal skje. Det innebærer at arbeidstakerne føler seg litt «tatt på senga» og opplever å få for lite tid til å forberede seg på det som skal skje. I tillegg blir det ikke satt av tid til å svare på de spørsmål og bekymringer som arbeidstakerne måtte ha:

*Så jeg syns de er veldig seint ute med informasjonen, og når de går ut og informerer om litt drastiske forandringer og sånne ting, så virker det som om de ikke er helt forberedte på spørsmålene de kan få (I3)*

Informantene forteller om en rekke mulige kommunikasjonskanaler som ledelsen kan benytte, som for eksempel intranett, møter og e-post, men at disse kanalene ikke brukes på en hensiktsmessig og effektiv måte per dags dato. En kilde til informasjon som trekkes frem som særlig positiv for arbeidstakerne er team-leder:

*[...] teamlederen vår kommer jo ... han deler opp lunsjpausen sin, så han kommer hit først og så går han til renholderne etterpå. Og da føler jeg at han har en kontinuerlig informasjonsflyt med oss hver dag. Det syns jeg er veldig greit. For da får vi tilbakemelding på ting med en gang, og vi får informasjon om ting med en gang (I3)*

Et annet moment som kommer fram i intervjuene er et behov for at informasjonen samkjøres på tvers av de ulike avdelingene. Dette oppfattes som sentralt for at alle ansatte skal ha tilgang til den samme informasjonen, og i størst mulig grad sørge for en felles forståelsesramme:

*Hvis vi skal ha informasjon om noe, så må det være felles. Fordi at jeg sier det på en måte, han sier det på en annen måte og hun sier det på en tredje måte. Det behøver nemlig ikke være akkurat det samme som kommer ut av det (I2)*

Å samkjøre informasjonen på denne måten vil tillegg være essensielt for å unngå at usanne rykter sprer seg og skaper uro og misnøye. At informasjonen kommer sent og ikke er tydelig nok, er relatert til den usikkerheten og uforutsigbarheten som flere ansatte kjenner på. Denne kategorien kan oppsummeres med at det eksisterer et behov blant de ansatte om å få mer informasjon fra nivået over nærmeste leder:

*Jeg syns generelt at informasjonen her er for dårlig ja. Det gjelder hovedsakelig fra ledelsen over nærmeste leder. Det som kommer derifra ... det er ikke så mye (II)*

**Usikkerhet og uforutsigbarhet.** Denne kategorien har noe overlapp med kategorien om at informasjonen er sen og utydelig, men handler i større grad om det som skjer når informasjonen er mangelfull. Informantene opplever at arbeidshverdagen blir uforutsigbar og usikker når de ikke vet hva som skal skje eller hvordan viktige endringer skal gjennomføres:

*[...] for først kom det informasjon om at ingen skulle flyttes, og plutselig skulle nesten alle flyttes, så ... og det skaper jo litt misnøye da. Men det*

*skjønner jeg jo, folk trenger litt forutsigbarhet. Vite hva som skjer. Gjerne litt før det skjer (I1)*

I tillegg murrer det en uro blant arbeidstakerne knyttet til at noe nytt skal settes i gang før man egentlig har fått mulighet til å fordøye forrige endring:

*Usikkerhet, tenker jeg. At folk er litt utrygge og usikre og gruer for at nå blir det noe igjen. [...] Men da får vi jo høre litt sånn via bakveier at det er planlagt flere forandringer. Og da er det veldig lite som skal til for at det begynner å koke igjen. Da tenker jeg at det kanskje ikke er så lurt, så fort (I3)*

Noe uro og usikkerhet er uunngåelig ved større endringer, men målet bør være å begrense slike belastninger til et minimum. Når disse resultatene skal drøftes skal vi se nærmere på hvordan denne usikkerheten kan anses som en naturlig forsvarsmekanisme, og at det i stor grad handler om å beskytte seg selv mot drastiske forandringer. Det som kan være problematisk med en slik usikkerhet er at det kan føre til at man har negative holdninger til de planlagte endringene eller tiltakene, en såkalt motstand mot endring, og dette kan i sin tur stikke kjepper i hjulene for om tiltakene lykkes eller ikke. Samtidig ligger det et uutnyttet potensial her om å skape trygghet og forutsigbarhet fra ledelsens side, noe som følgende sitat illustrerer:

*De kan jo, eller de har jo en mulighet til å trygge arbeidsfolkene sine. Hvis de vil. Og gå inn å si at «vet dere hva, nå skal vi beholde det sånn. Det blir ingen forandringer ... enda» [...] Da hadde de kanskje sluppet sykmeldinger ... konflikter ... en del av det, iallfall (I3)*

**Ryktespredning.** Den siste kategorien som utfyller teamet om mangelfull informasjon handler om hvordan den svake informasjonsflyten og usikkerheten som følger av den, kan generere spredning av rykter om hva som foregår i organisasjonen:

*Hvis noen hører en bokstav borti der, vet du, så har det kommet til hele alfabetet når det kommer til enden av korridoren (I3)*

Den uformelle kommunikasjonen mellom arbeidstakere kan på mange måter gagne organisasjonen, fordi den bidrar til å spre informasjon om hva som rører seg, på både godt og vondt. Problemet oppstår når denne informasjonen er mangelfull, fordi bruddstykker og overhørte samtaler kan føre til misforståelser og usanne rykter. I verste fall kan det skade

organisasjonen på sikt. Følgende to sitater illustrerer hvordan informantene opplever dette som problematisk:

*Rykter skaper jo, spesielt hvis det er feil da og det er det jo ofte, så skaper det litt misnøye. Og det er ikke bra. (11)*

*Altså, ledelsen, de vet jo hva vi ansatte prater om. De vet jo hva ryktene sier. Og de vet jo hva som er tema blant både renholdere og vaktmestere og i det hele tatt. [...] Hvorfor ikke da ta et møte om det? «Sånn er saken, sånn ligger det nå og sånn ser det ut fremover.» Bare sånn for å stoppe ryktene, stoppe pratinga og usikkerheten og ... det gjør det hvertfall ikke verre! (13)*

Det kan se ut til at ryktene og hviskingen i gangene bunner i et behov for forutsigbarhet. Arbeidstakerne uttrykker et ønske om å få mulighet til å forberede seg og vite hva som skjer. De er nysgjerrige, og prater med hverandre fordi de ikke får de svarene de ønsker eller trenger fra ledelsen. Her er det mye å hente fra ledelsens side, og et av mine forslag for hvordan informasjonsflyten kan forbedres går på å etablere en såkalt Arbeidsgruppe. Dette har vist seg å være en effektiv informasjons- og kommunikasjonskanal i en nærliggende enhet, og dette kommer vi nærmere innpå i diskusjonen. Nå rettes fokuset mot det neste temaet fra analysen som går mer direkte på ledelsenes rolle, både under endringer og generelt i arbeidshverdagen.

## **Tema 2: Ledelsens tilgjengelighet og synlighet**

I intervjuprosessen ble det tidlig klart at det var nødvendig å skille mellom nærmeste leder og toppledelsen. Nærmeste leder i denne sammenhengen er teamleder og områdeleder, mens toppledelsen er fra seksjonsleder og oppover. Denne differensieringen mellom ulike nivå av ledelse var nødvendig for at informantene skulle klare å svare på spørsmål knyttet til lederen sin, fordi det var ulike oppfatninger knyttet til de ulike nivåene. Denne kategoriseringen ble beholdt gjennom analysen, fordi det kom tydelig fram at det var ulike styrker og svakheter knyttet til de ulike ledelsesnivåene. Mens nærmeste leder ble løftet frem som en kontaktperson og støttespiller i arbeidshverdagen, ble toppledelsen omtalt som distansert og usynlig. Dette temaet handler derfor informantenes opplevelser knyttet til de ulike nivåene av ledelse. Sentrale stikkord er tillit og empati fra nærmeste leder, og en potensielt fraværende toppledelse. Temaet handler ikke om lederstil, lederatferd eller ledernes personlige kvaliteter og egenskaper.



**Nærmeste leders tilgjengelighet.** Gjennom analysen ble det tydelig at den nærmeste lederen spiller en sentral rolle i arbeidstakernes arbeidshverdag. Først og fremst vektlegges god dialog med nærmeste leder som en forutsetning for et godt arbeidsmiljø. God dialog innebærer lav terskel og åpenhet der arbeidstakerne føler seg velkomne til å komme med sine synspunkt, at de føler seg sett og hørt, og at de har et forum for å formidle egne forslag og ønsker. Dette ble fremhevet flere ganger av informantene, og illustreres av følgende tre utdrag fra datasettet:

*Altså, hvis man ikke har en god dialog med lederen sin, tenker jeg, det må være litt slitsomt. At man ikke føler at man har en leder man kan gå og prate med hvis det skulle være noe. Det er nok litt viktig (I3)*

*Hovedsakelig gjennom nærmeste leder da, at vi spør eller kommer med forslag, hva vi trenger eller hva vi mener at vi kan få bruk for. Det er jo da relatert til jobben da (I1)*

*Hvis det er noe, så går du til din nærmeste leder, så skal han ta det videre. Det må vi jo for guds skyld håpe at virker (I2)*

Et annet poeng som kom frem i intervjuene er at god ledelse innebærer en gjensidig tillit mellom leder og arbeidstaker. Arbeidstakerne uttrykker å ha tillit til at nærmeste leder tar saker videre, selv om de samtidig har en forståelse av at jobben som leder er krevende og at det vanskelig å gjøre noe med alle forslag som kommer:

*Det handler vel litt om at vi har tillit til henne, og det tror jeg de fleste har [...] Det handler vel litt om at vi vet hva hun står for. Hun sitter ikke på ordene, er det noe, så kommer det (I1)*

På den andre siden understrekes det at arbeidstakerne forventer tillit fra lederen også, og denne tilliten går på autonomi og selvstyre. Arbeidstakerne ønsker minst mulig innblanding fra leder i vanlige arbeidsoppgaver, og ønsker frihet og selvstendighet til å utføre arbeidsoppgavene på sine egne måter under de gjeldene krav og retningslinjer:

*God leder. Ja, det viktigste er en god leder. Det er en leder som har empati, som skjønner folket, som kan sette tingene på plass, for all del, men du trenger ikke å sette på plass alt til enhver tid. Ha tiltro til medarbeiderne*

*dine, la de få jobbe fritt. Ikke sant, reglene er der fra før, du trenger ikke å plante reglene foran dem hver dag. La de få løse oppgavene selv, gi de sånn at de skjønner at ... ja, delegering. Deleger alt du bare greier. Ansvar er ditt, det spiller ingen rolle, men deleger (I2)*

Til slutt, denne kategorien handler også om de individuelle behovene og forventingene hver enkelt medarbeider har til hva slags relasjon de ønsker å ha til sin nærmeste leder. Noen åpner seg lett, andre gjør ikke det. Noen har behov for mer støtte, råd og veiledning fra lederen sin, mens andre i større grad ønsker minst mulig involvering med leder. Et viktig poeng fra analysen går på å anerkjenne at disse behovene og forventingene varierer fra person til person, og vil ofte påvirke hvilken relasjon man får til sin nærmeste leder. Dette understrekes i følgende to sitater:

*Også handler det jo om man liker personen, er glad i personen eller tør å tro på personen. Eller om du og personen har hatt en konflikt tidligere som ikke har vært så bra eller som er blitt løst. Føler du at du oppnår noe når du snakker med denne personen. Føler jeg at personen hører på meg (I2)*

*Men det kan jo ... det er jo litt individuelt det også. Fordi jeg har ikke noe problem med å snakke om ting. Så hvis jeg har et problem om det enten er privat eller på jobb eller hva det enn er for noe, så har jeg ikke noe trøbbel med å gå til lederen min å forklare at sånn og sånn er det. Men det er det jo ikke alle som har (I3)*

**Distansert og usynlig toppledelse.** På oppfordring fra meg om å si noe om hva ledelsen gjør for arbeidsmiljøet, blir alle informantene stille og usikre. Det er vanskelig å komme med eksempler på hva noen har gjort eller gjør, når man ikke har tilstrekkelig informasjon. Det er enda vanskeligere å si hva ledelsen gjør i det daglige, når man ikke har daglig kontakt med dem. Informantene opplever at toppledelsen ikke er en del av deres arbeidshverdag, og oppfattes som nærmest usynlig. Relasjonen mellom toppledelsen og den enkelte arbeidstaker oppleves som overflatisk og distansert. Dette er et funn som illustreres av følgende sitater:

*Fordi det er jo sånn at en sjelden gang, en gang i måneden eller noe sånt, så kan man jo passere en av dem i en korridor og si «hei», og det er det hele, liksom. Og da blir det litt sånn at, du får ikke noe forhold til dem,*

*annet enn at du vet hva de heter og vet hva de gjør. Men, that's it (I3)*

*Altså, vi har jo ansvaret for bygget de sitter på. Så vi er jo innom, men ... vi hilser jo, men det er jo ikke noe mer enn det [...] Vi hører jo ingenting fra dem, stort sett (II)*

I enhver stor organisasjon vil det være en viss avstand mellom de øverste nivåene av ledelse og arbeidstakerne, både hierarkisk og fysisk. Det vil være både naturlig og nødvendig. I denne sammenhengen oppfattes det derimot som problematisk, fordi denne distanseringen foregår samtidig som at arbeidstakerne kjenner på at de ønsker mer informasjon enn de får. Kombinasjonen av å ikke få vite hva som rører seg i organisasjonen og å ha et distansert og overflatisk forhold til ledelsen kan oppleves som negativt eller belastende på den enkelte arbeidstaker. Vi skal gå nærmere inn på slike mulige implikasjoner i diskusjonen, men her kan det nevnes at det kan bli en utfordring hvis man havner i en situasjon der man kommer på kant med sin nærmeste leder. Dette belyses av følgende utdrag fra datasettet:

*For eksempel hvis jeg har en konflikt med min leder her så må jo jeg nødvendigvis kanskje snakke med noen der, men hvem skal jeg snakke med da? Og jeg kjenner jo ikke vedkommende. Så det blir ikke så enkelt det, heller, tenker jeg (I3)*

### **Tema 3: Et godt psykososialt arbeidsmiljø innebærer mer enn trivsel**

Det tredje og siste temaet som ble inkludert fra den tematiske analysen går direkte på tiltak som er ment å utvikle og forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet. For det første har informantene vanskeligheter med å si noe som helst om slike tiltak. For det andre vektlegges trivsel og sosiale sammenkomster mer enn aktiviteter som har som formål å utvikle eksempelvis samarbeid og kommunikasjonsferdigheter. På den andre siden, de tiltakene eller aktivitetene som har blitt gjennomført og som informantene husker og er i stand til å fortelle om, de omtales i stor grad som lite relevante for deres arbeidshverdag. Et hovedfunn er dermed at arbeidstakerne verdsetter trivsel, og anser høy trivsel som en indikator på et godt psykososialt arbeidsmiljø. Det andre funnet knyttes til at innholdet i gjennomførte aktiviteter oppleves som distansert fra arbeidshverdagen, samt at aspekt som tidspunkt og lokasjon skaper strukturelle barrierer for å delta. Vi går nærmere inn på hver av de to kategoriene under.

**Overdrevent fokus på trivsel og sosiale tiltak.** I analysen kom det tydelig frem at informantene setter trivsel og god stemning på jobben høyt. Det trekkes fram at samarbeid og åpenhet, samt det å være behjelpelig og avlaste hverandre er viktig for trivselen og arbeidsmiljøet:

*Det er ikke noe problem å spørre noen om hjelp eller ... og det er så greit!  
Og så kan man komme å si at man har en litt dårlig dag, og så er det greit  
det (I3)*

*Det er jo litt det at man har en god kjemi med de man jobber nærmest, syns  
jeg [...] Det er egentlig viktigst at du har bra samarbeid og kommunikasjon  
med de du går sammen med hele dagen. Og akkurat det er jo veldig bra her  
(I3)*

I tillegg får sosiale tiltak i form av å ha med seg hjemmelaget bakst, spille bowling eller arrangere julebord og turer, stort fokus. I følge informantene er dette positivt for arbeidsmiljøet, og ser ut til å bygge på en antagelse om at hvis man har det hyggelig sammen, jobber man bedre sammen:

*At det går an å snakke og tulle litt, og at vi finner på ting litt utenom  
arbeidet også, og at folk vil være med på det. Det er jo et tegn på at alle  
sammen trives sammen, og ikke nødvendigvis bare på jobb. At det går an å  
møtes utenom jobb også, det syns jeg er fint (I1)*

*Har du en plass du trives med å være og du er glad i kollegene dine, så  
strekker du deg litt lengre også. Både med hva du gjør på jobb, og hvor  
langt du er villig til å gå (I3)*

*Øh, ja, vi har jo også disse turene, ikke sant. Vårtur, sommertur, høsttur.  
Kall det hva du vil. Det er jo ett miljøtiltak (I2)*

Resultatene fra analysen viser at trivsel og sosiale tiltak får et stort fokus, mens informantene har mindre kunnskap om tiltak og aktiviteter som er ment å fremme andre sider ved psykososiale arbeidsmiljøet. Dette kan være tiltak som går på å utvikle samarbeid i team, konflikthåndtering, hvordan man skaper en felles plattform i et arbeidsmiljø preget av flere

kulturer og språk eller lignende. I diskusjonen går vi nærmere inn på mulige forklaringer på hvorfor det er sånn. Det kan skyldes at gjennomførte aktiviteter ikke er markedsført som utviklingstiltak for arbeidsmiljøet, det kan skyldes at informantene ikke husker slike tiltak, og til slutt, det kan skyldes at tiltakene ikke har gjort særlig inntrykk. Et generelt funn fra analysen i dette prosjektet er at informasjonsflyten oppleves som mangelfull. Dette kan omfatte informasjonen knyttet til gjennomførte tiltak også. I tillegg kan det se ut til at til tross for at trivselen er høy og stemningen er god, så ligger det latente utfordringer i arbeidsmiljøet som ikke kan løses på julebord eller med å ta med kake på fredager:

*Men det er jo litt begrenset hvor mye arbeidsmiljøet kan løftes ut ifra det, og det er jo alltid noen som ikke er med på slike turer. Og gjerne de samme! Så da vil jo det si at de blir ikke inkludert i de tiltakene hvis det er sånn at det begrenser seg til det. Så sanne spesifikke tiltak kan jeg ikke si at det har vært, altså. Nei, ikke som jeg kommer på iallfall (I3)*

#### **Gjennomførte aktiviteter oppleves som lite relevante for arbeidshverdagen.**

Denne kategorien handler om at de tiltakene som er gjennomført ikke oppleves som relevante eller verdt ressursene som brukes. Informantene ønsker seg kurs og seminarer som hjelper dem til å utføre arbeidsoppgavene sine på en bedre måte eller som «tvinger» folk til å samarbeide på nye måter. To mulige konsepter trekkes frem, det første går på kursing og videreutdanning, mens det andre går på seminarer med obligatorisk oppmøte som går direkte på utfordringer i arbeidsmiljøet, eksempelvis stressmestringskurs:

*Helt ærlig, så mener jeg at mye av det vi har vært på ikke har vært så veldig relevant nei. Det er min mening. Hvis jeg skulle ønske meg noe, så ville det vært mer kursing som var relevant for jobben vår. Det tror jeg ville blitt mer akseptert for alle her. Hvis det var noe man kunne hatt nytte av på jobb [...] Nei, det er jo å lære nye ting da. Sånn som, jeg har jo fått masse kurs, sertifikat på diverse ting vi har bruk for, alt fra lift, truck ... sanne ting som vi har bruk for ... maskiner (II)*

*Jeg husker at en god del år før fusjonen så hadde vi noe stressmestringskurs som gikk over flere omganger på [nevner lokalet]. Og det var jo sånn obligatorisk, du måtte møte. Og da hadde vi litt samarbeid og litt team-building og litt forskjellig på de møtene. Det synes jeg var et fint tiltak da,*

*fordi at da var alle sammen nødt til å være med og alle sammen var nødt til å bidra og prate litt og ... Jeg synes slike ting er fint for arbeidsmiljøet, for da kanskje blir man nødt til å prate med noen man vanligvis ikke prater så mye med [...] De kunne kanskje hatt mer fokus på trivsel og arbeidsmiljø. Trygghet, kanskje. (I3)*

Det er derimot utfordringer med begge konseptene, fordi det råder en generell oppfatning om at slike aktiviteter må gjennomføres i tillegg til de faste arbeidsoppgavene. Dette skaper en ekstra belastning, fordi man blir tvunget til å gjøre unna de faste oppgavene på kortere tid eller blir nødt til å bruke av fritiden sin. Dette kan bidra til å skape en negativ holdning til aktiviteter som kurs og seminar, og det gjelder spesielt hvis medarbeiderne ikke ser nytteverdien i å delta:

*Jeg vet at ledelsen sier de har satt i gang en del sånne kurs og «flink med folk» og alt sånn der, men om det hjelper så mye, det vet jeg ikke. For de [medarbeiderne] ser det mest som et bryderi, for de må være en halv dag eller en dag på kurs, som de må ta igjen etterpå [...] Ja, mange eller de fleste er ikke så veldig glad i de greiene der. Det passer dårlig inn i dagen (II)*

*Men hvis det er kurs som de mener er fornuftige, ikke sant, det må jo være litt arbeidsrelatert da. Det blir ikke noe sånn kokkekunst (I2)*

I tillegg kan det se ut til at arbeidstakerne sitter med en opplevelse av at tiltak for å utvikle arbeidsmiljøet ikke er verdt å prioritere fra ledelsens side heller. I kampen om å bli mest mulig effektiv og produktiv kan tiltak som går på de psykologiske sidene ved arbeidsmiljøet fort bli nedprioritert, eller i verste fall gå i glemmeboka. Kanskje er det under endringsprosesser og effektivisering at det nettopp er viktigst å fokusere på arbeidsmiljøet? Dette er et poeng vi kommer tilbake til, men illustreres av følgende sitat:

*For jeg tror egentlig lederne lenger opp, at hovedfokuset deres ligger på effektivitet. Så lenge det fungerer, så er alt greit, ikke sant? (II)*

*Og så har jo de mange baller i luften også, ikke sant? Så en sånn ting blir kanskje prioritert som litt mindre viktig i den store sammenhengen deres også (I3)*

## Diskusjon

Intervjuene indikerer at endringer og endringsprosesser er noe som opptar medarbeiderne i minst like stor grad som intervensjoner ment å fremme helse og trivsel på arbeidsplassen. Det er derfor nødvendig med en justering av problemstillinga, slik at medarbeidernes opplevelser knyttet til både gjennomførte endringer og tiltak er i fokus, samt at kunnskapen som genereres kan anvendes praktisk i arbeidet med både endringer og intervensjoner. Rammeverk og evalueringskriterier som er utviklet for omstillingsprosesser (Saksvik et al, 2007) har også blitt anvendt for å evaluere intervensjonsprosesser (Saksvik et al., 2015). I tillegg kan intervensjoner karakteriseres som en planlagt eller strategisk endring. Det er derfor rimelig grunnlag for at kunnskap om intervensjoner kan overføres til endringsprosesser, og vice versa.

Et gjennomgående funn fra denne studien er at medarbeiderne opplever informasjonsflyten innad i organisasjonen som svak og mangelfull. Dette gjelder både innad den enkelte enheten som er i fokus her, men også på tvers av organisatoriske ledd, som eksempelvis ledernivå og seksjoner. Medarbeiderne signaliserer et behov for mer informasjon for å kunne være bedre forberedt på kommende endringer, samt mer informasjon om hva som rører seg i organisasjonens daglige virksomhet mer generelt. Samtidig er det ikke kun mengden informasjon som oppleves utfordrende, det er også i hvilken grad informasjonen som faktisk kommer oppleves som tydelig eller ikke. Informasjon som kommer seint eller er åpen for tolkning fører ikke nødvendigvis til mer forutsigbarhet, trygghet og stabilitet som medarbeiderne etterspør, men kan dessverre virke mot sin hensikt ved å bidra til misforståelser, usikkerhet og ryktespredning. Vi skal nå gå nærmere inn på hva slags potensielle konsekvenser dette kan ha, samt hva organisasjonen kan gjøre for å unngå slike fallgruver i fremtiden.

Først ser vi på jobbusikkerhetsbegrepet, og hvordan mangelfull informasjonsflyt og usikkerhet rundt roller og forventinger kan bidra til å øke graden av jobbusikkerhet, særlig i lys av hyppige organisatoriske endringer. Deretter drøftes mulige grep organisasjonen kan gjøre for å forbedre informasjonsflyten og tilrettelegge for en arbeidsplass som oppleves som tryggere og mer stabil. Her nevnes blant annet tiltak som deltakerdrevne intervensjoner som går direkte på å motvirke jobbusikkerhet, samt etablering av en Arbeidsgruppe.

Et annet sentralt funn i denne studien knyttes til lederrollen, og hvordan ulike nivåer av ledelse kan påvirke medarbeidernes arbeidshverdag. I lys av dette funnet ser vi nærmere på leder-medarbeider-relasjonen, og særlig med tanke på hvordan ledere på best mulig måte kan

lede en vellykket endring eller intervensjon. Ledelsesutviklingsprogram som kan forsterke relasjonen mellom leder og medarbeidere foreslås.

Et tredje poeng fra denne studien knyttes til medarbeidernes opplevelser av trivsel på arbeidsplassen og det sosiale samspeillet mellom kolleger. Fra et positivpsykologisk standpunkt kan vektlegging av slike positive opplevelser fungere som en buffer for negative aspekter i arbeidsmiljøet, som blant annet stress, usikkerhet og konflikt. Samtidig er det et tankekors at den psykologiske dimensjonen i det *psykososiale arbeidsmiljøet* nærmest faller bort, og vi skal derfor vurdere mulige forklaringer på hvorfor denne dimensjonen nedprioriteres eller går under radaren. Viktige stikkord her er de psykologiske jobbkravene som danner utgangspunktet for Arbeidsmiljøloven.

Et sentralt formål med dette masterprosjektet er å generere kunnskap som kan benyttes i det praktiske arbeidet med å utforme, implementere og evaluere intervensjoner. Det gjøres derfor et forsøk på å belyse hvordan resultatene fra prosjektet kan brukes videre, og da særlig i lys av eksisterende teori og empiri på forskningsfeltet.

Vi avslutter med en drøfting av metodologiske betraktninger, særlig knyttet til kvalitetssikring av kvalitativ forskningsmetode generelt, samt mulige styrker og svakheter ved dette masterprosjektet spesielt.

## **Organisatoriske endringsprosesser og jobbusikkerhet**

**Jobbusikkerhet.** Mangelfull informasjon og lite effektive kommunikasjonskanaler kan være en forløper for jobbusikkerhet. Jobbusikkerhet defineres på ulike måter, men kan oppsummeres med tre gjennomgående kjernekomponenter; usikkerhet angående fremtiden, en subjektiv opplevelse og en ufrivillig situasjon (Vander Elst, De Witte & De Cuyper, 2014; Sverke, Hellgren & Näswall, 2002; Keim, Pierce, Landis & Earnest, 2014). Det er vanlig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ jobbusikkerhet. Begrepene er uavhengige av hverandre og består av konseptuelt ulike underliggende konstrukt. Kvantitativ jobbusikkerhet dreier seg om bekymring for å miste jobben i fremtiden, mens kvalitativ jobbusikkerhet handler om bekymring knyttet til egenskaper ved jobben som arbeidsoppgaver, sosiale relasjoner og fremtidige karrieremuligheter i organisasjonen (Sverke et al., 2002). Denne differensieringen indikerer at det er den kvalitative dimensjonen av jobbusikkerhet som er mest sentralt i dette prosjektet. Forskning har vist at noen av forløperne til jobbusikkerhet er stor grad av rollekonflikt og rolleklarhet, dårlig kommunikasjons- og informasjonsmekanismer internt i organisasjonen, grad av opplevd kontroll over situasjonen, samt organisatorisk endring, nedbemanning og reorganisering (Keim et al., 2014).



En gjennomgang av 57 longitudinelle studier som testet den kausale effekten av jobbusikkerhet viste at 42 studier etablerte jobbusikkerhet som en forløper for negativ helse og velvære over tid (De Witte, Pienaar & De Cuyper, 2016). Flere av studiene rapporterte den kroniske påvirkningen av jobbusikkerhet, og at usikkerheten i seg selv ofte oppleves som verre å håndtere enn et faktisk jobbtap. I den samme litteraturgjennomgangen viste forfatterne til ni studier som undersøkte forholdet mellom utmattelse og jobbusikkerhet. Utmattelse er en av de sentrale dimensjonene i utbrenthet (Scahufeli, Salanova, Gonzáles-Róma & Bakker, 2002), og alle ni studiene etablerte kausale forbindelser mellom jobbusikkerhet og utmattelse (De Witte et al., 2016). En annen metaanalyse fant negative sammenhenger mellom jobbusikkerhet og både organisatoriske og individuelle utfall som jobbtilfredshet, jobbinvolvering, organisatorisk tillit og mental helse (Sverke et al., 2002). Det er dermed grunnlag for å konkludere med at jobbusikkerhet er en jobbrelatert stressor med negativ effekt på variabler knyttet til arbeidshelse, samt generelt fysisk og mentalt velvære (De Witte et al., 2016). Det er også grunnlag for å konkludere med at organisatoriske endringer kan være en forløper for jobbusikkerhet. Ulike aspekter ved endringen, som for eksempel hvor godt planlagt endringen er eller hvordan endringen påvirker den enkeltes arbeidshverdag, kan dermed påvirke i hvilken grad medarbeiderne opplever usikkerhet knyttet til sin egen fremtid i organisasjonen. Det kan derfor være mye å hente på å iverksette tiltak som gjør at endringsprosesser ikke øker graden av jobbusikkerhet

**Tiltak for å redusere jobbusikkerhet.** Hellgren og kolleger (1999) foreslår å redusere risikoen for jobbusikkerhet ved å gi tilstrekkelig informasjon og forbedre kommunikasjonen, samt at den enkelte arbeidstaker forbereder seg på å endre ansettelsesforhold eller jobb om nødvendig. I tillegg foreslår forfatterne at arbeidstakerne får opplæring i effektive strategier for å håndtere stress for å redusere den potensielt negative og langvarige effekten av jobbusikkerhet (Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999). Dette samsvarer med nyere forskning som fant at mindre rolleklarhet og rollekonflikt, samt mindre organisatorisk endring og bedre kommunikasjon, reduserer graden av jobbusikkerhet (Keim et al., 2014). Disse forfatterne fremhever spesielt organisatorisk kommunikasjon som nøkkelen til mindre jobbusikkerhet, særlig i perioder som preges av endring og uforutsigbarhet. Økt og forbedret kommunikasjon reduserer jobbusikkerhet ved å blant annet redusere trusselen fra rollekonflikt og rolleklarhet (Keim et al., 2014).

**Et eksempel fra virkeligheten.** I denne sammenhengen er det verdt å trekke frem et eksempel fra det danske postvesenet, hvor det ble utformet og implementert en deltakerdrevet intervensjon som gikk direkte på å redusere de psykososiale konsekvensene ved

restrukturering (Abildgard, Nielsen & Sverke, 2017). I dette prosjektet lå det en grunntanke om at det ikke var restruktureringen i seg selv som forårsaket økende jobbusikkerhet, men at det var usikkerheten og uforutsigbarheten rundt hvordan endringen skulle gjennomføres som var den største utfordringen. I følge forfatterne kan deltakelse i beslutningstakingsprosedyrer knyttet til hvordan endringen skal gjennomføres sannsynligvis bidra til at endringen implementeres på en måte som produserer en mindre dramatisk økning av jobbusikkerhet. Mer informasjon om endringsprosessen kan tilbys gjennom diskusjoner og aktiviteter som workshop og utforming av handlingsplaner, noe som kan bidra til at endringsprosessen gir mer mening og blir mer forståelig for den enkelte arbeidstaker (Abildgard et al., 2017). En intervensjon med høy grad av deltakelse og medvirkning fra alle involverte er i tråd med de fem fasene skissert innledningsvis; forberedelse, kartlegging, handlingsplan, implementering og evaluering (Nielsen et al., 2010). En av styrkene med et slikt design er at det åpner opp for at de problemene og utfordringene som oppfattes som viktigst i en gitt kontekst blir prioritert. Etter kartlegginga deltok mellomledere og ansattrepresentanter i en egen prioriteringsworkshop for å diskutere resultatene fra kartlegginga og hvilke utfordringer intervensjonen burde fokusere på. En slik diskusjon legger til rette for at intervensjonens innhold blir tilpasset og forankret i den lokale konteksten. Ved utforming av handlingsplaner deltok representanter fra alle team, mellomleder og tillitsvalgte i en workshop for å planlegge hvilke aktiviteter som skulle gjennomføres med utgangspunkt i utfordringene fra kartlegginga. I tillegg deltok alle lederne i en workshop hvor de diskuterte hvordan de på best mulig måte kunne støtte intervensjonen mot suksess. I implementeringsfasen ble aktivitetene fra handlingsplanene forsøkt iverksatt. For å evaluere om denne intervensjonen bidro til å redusere graden av jobbusikkerhet under en omfattende restrukturering, ble det gjennomført en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ evaluering. I hvilken grad de planlagte aktivitetene ble implementert som skissert i forkant ble evaluert gjennom intervju med ledere og medarbeidere, mens graden av jobbusikkerhet ble målt via spørreskjema før og etter intervensjonen. For å kunne trekke slutninger om intervensjonens effekt, ble det sammenlignet med en kontrollgruppe. Denne gruppa var en geografisk nærliggende avdeling med samme arbeidsoppgaver, samme organisatoriske struktur og gjennomførte samme endringsprosess, men deltok ikke i samme type deltakerdrevne intervensjon. Resultatene viste at i intervensjonsgruppa var graden av jobbusikkerhet stabil før og etter endringsprosessen, mens kontrollgruppa opplevde en økning av jobbusikkerhet etter endringen. Forfatterne hevder at et stabilt nivå av jobbusikkerhet er et positivt resultat og et realistisk mål å ha, og at målet om å redusere eller fjerne jobbusikkerheten trolig vil være både ambisiøst og urealistisk

(Abildgard et al., 2017). Dette er i tråd med forskning på omstillingsprosesser. Tvedt og kolleger hevder at det ikke vil være mulig å fjerne all potensiell belastning knyttet til en omfattende endring, og at målet heller bør være å gjøre belastningene og påkjenningene så små som mulig (Tvedt et al., 2009).

**Styrker og utfordringer.** Det kan derimot oppfattes som et paradoks at man pålegger medarbeiderne flere arbeidsoppgaver i form av workshops og diskusjoner under en endringsprosess som allerede krever ekstra innsats fra dem. En nærliggende utfordring ligger i at den pågående endringen i seg selv kan kreve høyt fokus og vedvarende innstas fra de involverte, slik at diskusjonene som legger til rette for medvirkning blir overflatiske. Videre, det vil trolig ligge en naturlig begrensning i hvor mye ressurser hver enkelt medarbeider har, både med tanke på mental kapasitet og tid. I intervjuene ble det eksplisitt nevnt at det var utfordrende med slike «ekstraoppgaver» som kom i tillegg til de vanlige arbeidsoppgavene. Resultatene fra analysen viste i tillegg at medarbeiderne sliter med å se hvordan gjennomførte aktiviteter er relevante for deres arbeidshverdag, og signaliserer en negativ holdning til det de oppfatter som økt arbeidsbelastning. Det kan derfor være hensiktsmessig å lette de faste arbeidsoppgavene i en periode hvor omfattende endringer gjennomføres, for eksempel gjennom å tillate økt tidsbruk. I tillegg bør formålet med aktiviteter som er ment å fremme deltakelse og medvirkning fra medarbeiderne tydeliggjøres, slik at aktivitetene i seg selv oppfattes som relevante for arbeidshverdagen. Å differensiere mellom ulike aktiviteter, hva som er formålet med aktivitetene og konkret fordeling av ressurser kan derfor være nødvendig.

Målet med en intervensjon som skissert over er å lette arbeidshverdagen for de involverte, gjennom økt informasjon om endringen og økt medvirkning på hvordan endringen skal gjennomføres. Dette er aktiviteter som trolig vil oppfattes som relevante og nyttige. Abildgard og kolleger bruker begrepet «kollektiv mestringsstrategi» fordi en slik intervensjon kan bidra til at den pågående endringen oppleves som mer håndterbar for de involverte, fordi de får konkrete verktøy, samt mulighet til å påvirke, medvirke og delta (Abildgard et al., 2017). I intervjuene kom det tydelig frem at det råder en generell oppfatning om at det har vært nok endringer for en stund, og at medarbeiderne ønsker ro til å fordøye disse før nye endringer settes i gang. Samtidig ligger det et uromoment her, knyttet til å ikke vite når neste endring kommer, eller hva den vil innebære for den enkelte. Sannsynligvis er det uforutsigbarheten på grunn av manglende informasjon som er stedet hvor skoen virkelig trykker. En godt gjennomført endringsprosess kan på sin side redusere opplevelsen av stress, samt fasilitere mestring av de økte kravene som uunngåelig følger en endring gjennom å

forsterke og forbedre aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljøet (Tvedt et al., 2009). Å gjennomføre en intervensjon med høy grad av deltakelse som sikrer at tiltakene som utformes er kontekstspesifikke kan derfor være en vei å gå. ARK-rammeverket legger til rette for slike medvirkningsprosesser. Det kan derimot være nødvendig at tilbakemeldingene fra kartleggingen i ARK i enda større grad reflekterer de faktiske utfordringene i arbeidsmiljøet og at de munner ut i en prioriteringsworkshop som skissert over. I tillegg bør aktivitetene og tiltakene i handlingsplanen rette seg direkte mot disse prioriterte utfordringene.

Problemet med å bruke et intervensjonsdesign preget av høy deltakelse i alle faser er at innholdet i intervensjonen ikke er kjent på forhånd. Det gjør det vanskelig å evaluere i etterkant (Nielsen & Abildgard, 2013). Denne utfordringen indikerer et behov for å få tilbakemeldinger om intervensjonens progresjon, og å bruke disse tilbakemeldingene til å justere og evaluere intervensjonen underveis. En måte å få til det på er å etablere en såkalt Arbeidsgruppe, som har vist seg å fungere som en effektiv informasjons- og kommunikasjonskanal på tvers av ulike organisatoriske ledd i en nærliggende enhet (Saksvik et al., innsendt).

### **Bedre informasjonsflyt og mer forutsigbarhet gjennom Arbeidsgruppa?**

Dette masterprosjektet er en del av et større prosjekt som evaluerer tiltak og intervensjoner ved ulike enheter på NTNU. En av disse enhetene har gjennomgått flere konkrete tiltak for å utvikle og forbedre arbeidsmiljøet, og konsulenter og forskere har evaluert prosessene (Saksvik et al., 2015), effektene (Saksvik et al., 2018) og betydningen av den vedvarende innsatsen på lang sikt (Saksvik et al., innsendt). En av nøkkelfaktorene i denne enheten knyttes til etablering av en Arbeidsgruppe. Det kan se ut til at denne kunnskapen kan overføres til andre enheter og prosjekter. Derfor skal vi i de neste avsnittene se nærmere på hva en Arbeidsgruppe innebærer og hvordan en slik struktur kan bidra til å fremme viktige aspekter ved et godt psykososialt arbeidsmiljø, som medvirkning og informasjon.

**Arbeidsgruppas funksjon og formål.** Arbeidsgruppa ble opprinnelig opprettet som en del av en større intervensjon med fokus på HMS og konflikthåndtering. Gruppa bestod av avdelingsleder, tillitsvalgt, verneombud og ansatterepresentanter, og hadde et to-delt formål. Gruppa skulle være et talerør for de øvrige ansatte, samt veilede lederen i saker som angikk hele enheten. Arbeidsgruppa skulle i tillegg bistå i planleggingen og evalueringen av intervensjonen underveis. Etter prosjektslutt ble det besluttet å videreføre Arbeidsgruppa fordi den ble ansett som både nyttig og viktig.

Intervju med deltakere fra gruppa indikerte at gruppas arbeidsoppgaver og fokusområder endret seg etter at den ble opprettet. Gruppa ble likevel ansett som funksjonell i form av å være en lufteventil for både leder og medarbeidere, samt en arena for gjensidig kommunikasjon på tvers av organisatoriske nivå. Temaene i gruppemøtene var avhengig av hva som var på agendaen i enheten generelt, for eksempel treningsrom, flytting og fusjon. Gruppemøtene ble oppfattet som mindre formelle sammenlignet med avdelingsmøter, slik at terskelen for å ta opp ting var i utgangspunktet lav. Møtene i gruppa ble på denne måten en temperaturmåler for hva som rørte seg i organisasjonen. Det ble gjort eksplisitt at det var de øvrige ansattes ønsker og synspunkt som skulle fremmes, og det ble oppfattet som positivt at det ble etablert og videreført en arena for å kunne ta opp og diskutere ting. Arbeidsgruppa fungerte som en arena hvor medarbeiderne fikk være med å påvirke og bestemme over sin egen arbeidshverdag. I tillegg var Arbeidsgruppa en måte å utveksle informasjon på, og fungerte som en kommunikasjonskanal mellom ulike organisatoriske nivå. På denne måten kan etablering av en Arbeidsgruppe legge til rette for medvirkning, medbestemmelse, kommunikasjon og informasjon, og dermed være en struktur som bidrar til å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet før, under og etter endringsprosesser.

### **Hvordan kan Arbeidsgruppa ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet?**

Arbeidsgruppa kan først og fremst bidra til en bedre forberedelsesfase i forkant av endringer og intervensjoner gjennom økt deltakelse og involvering fra både ledelse og medarbeidere. Videre bidrar Arbeidsgruppa til å etablere en arena hvor innholdet i intervensjoner og endringer kan planlegges og diskuteres. I tillegg kan ulike strategier for å nå intervensjonens målsetning presenteres, samt at leder får anledning til å signalisere at intervensjonen er viktig, nødvendig og verdt ressursene som brukes. Ved å opprette en Arbeidsgruppe i forkant av intervensjoner gis øvrige ansatte mulighet til å fremme sine tanker, synspunkt og bekymringer, og kan i større grad oppleve å få medvirke til sin egen arbeidshverdag. På denne måten kan Arbeidsgruppa bidra til å ta mer hensyn til de lokale normene og verdiene i organisasjonen, og tilrettelegge for at implementeringa blir mer kontekstspesifikk. Dette er et av kriteriene for en godt gjennomført endringsprosess (Saksvik et al., 2007). Videre, å sette tydelige rammer i form av blant annet faste møtetidspunkt og klare forventninger til medlemmene i gruppa, vil trolig skape en forpliktelse til å gjøre en innsats videre. Dette indikerer at Arbeidsgruppa kan fungere som en arena hvor roller og forventninger til intervensjonen klarlegges på et så tidlig stadium som mulig. Sentrale aspekt ved vellykkede intervensjoner er at ledere selv tar eierskap og ansvar for at intervensjonen lykkes, i tillegg til

aktiv deltakelse fra de øvrige ansatte. Etablering av en Arbeidsgruppe kan trolig legge til rette for slike nøkkelfaktorer.

Etter hvert som intervensjonen igangsettes vil Arbeidsgruppas oppgaver trolig endre seg noe. Det vil bli et naturlig skifte i fokus fra planlegging og forberedelse, til overvåking og evaluering. Fra at aksjonsforskningsperspektiv på intervensjoner er det sentralt å etablere en mekanisme for kontinuerlige tilbakemeldinger, en såkalt feed-back loop, mellom ulike parter (for eksempel ledere, konsulenter, medarbeidere og forskere) (Ellis & Krauss, 2015; Biggs & Brough, 2015). Biggs og Brough (2015) hevder at tilbakemelding i form av en kontinuerlig feed-back loop mellom ulike aktører underveis i prosessen er en sentral del av å sikre at intervensjonen holder stø kurs ved alle intervensjonens ulike faser. Dette er, ifølge forfatterne, særlig viktig om målet er å skape langvarige endringer. Et annet viktig prinsipp fra Aksjonsforskning handler om å anvende disse tilbakemeldingene til å gjøre nødvendige justeringer, samt å overvåke og evaluere prosessen underveis (Ellis & Krauss, 2015). Overvåking av prosessen underveis innebærer å sørge for at intervensjonen holder stø kurs, og at ledere og medarbeidere opprettholder innsats, engasjement og motivasjon til å gjøre det som kreves. Arbeidsgruppa kan dermed fungere som en mekanisme for partssamarbeid gjennom rutiner for tilbakemelding om hva som fungerer bra og mindre bra. Disse tilbakemeldingene kan bringes videre til ledelse eller konsulenter som tar nødvendige grep, samt at informasjon om ulike justeringer kan bringes nedover i organisasjonen. Det vil trolig være sentralt at det settes av tid og energi til å gjennomføre gruppemøter, til tross for at omfattende endringer som reorganisering vil føre med seg hektiske perioder. De faste møtene i Arbeidsgruppa kan videre fungere som en arena hvor leder kan være fysisk og mentalt tilgjengelig for sine medarbeideres spørsmål og bekymringer underveis. I tillegg kan Arbeidsgruppa være et forum hvor man løser konflikter på en konstruktiv måte. I endringsprosesser er særlig konflikter i form av motstridene synspunkt, usikkerhet og motstand mot endringene sentralt, og ved å forbli uløste kan slike konflikter være skadelig for endringens fremdrift (Saksvik et al., 2007). Arbeidsgruppa kan dermed bidra til en god tone mellom leder og medarbeidere, være et lav-terskel forum for å ta opp ting og fremme opplevelsen av medbestemmelse, og disse faktorene vil trolig motvirke at konflikter eskalerer og får negative konsekvenser.

Sentrale punkt etter at en intervensjon eller endringsprosess er avsluttet knyttes til evaluering av både prosess og resultat. Ved å etablere en kontinuerlig feed-back loop i tråd med Aksjonsforskning vil man trolig ha tilgang på et rikt datamateriale når prosessen skal evalueres. Dette kan være informasjonsskriv, notater fra tilbakemeldingsprosesser,

dagboknotater, referat fra møter i Arbeidsgruppa og resultater fra spørreundersøkelser underveis. Å samle inn data i form av tilbakemelding underveis i implementeringsprosessen vil gi mer nyansert kunnskap om hva som fungerte bra eller dårlig når resultatet av intervensjonen skal evalueres (Ellis & Krauss, 2015). Videre, det er vanskelig å forklare funnene fra slike effektevalueringer uten tilgang til data fra prosessen (Biggs & Brough, 2015).

Arbeidsgruppas fungering i forhold til formål bør også evalueres. Om målet er å evaluere effekten av gruppa bør dette undersøkes via de ansatte, for eksempel gjennom en systematisk evaluering i form av halvårslige survey eller lignende. Slike resultater kan brukes til å få longitudinell innsikt i gruppas fungering, samt benyttes som grunnlag i den videre utviklingen av gruppa spesielt, og det psykososiale arbeidsmiljøet generelt. I tillegg kan resultatene gi informasjon om i hvilken grad gruppa oppfyller forventningene til både leder og ansatte. Relevante tema som kan evalueres er gruppas forbedringspotensial, om informasjonsflyten fungerer tilstrekkelig og om gruppas fungering er situasjonsbetinget.

Ved å videreføre Arbeidsgruppa etter at intervensjonen er avsluttet kan det skapes en tydelig sammenheng mellom omfattende endringsprosesser og «den vanlige arbeidshverdagen» i enheten. Resultatene fra den tematiske analysen i denne studien indikerer at den røde tråden mellom aktiviteter som er ment å fremme arbeidsmiljøet og faktiske arbeidsoppgaver ikke alltid gjøres eksplisitt. Samtidig er det en forutsetning for vedvarende positive effekter at alle involverte har en felles forståelse for hvorfor ulike tiltak og endringer gjennomføres. Arbeidsgruppa kan være én måte å etablere denne sammenhengen på, for eksempel ved at gruppa tar ansvar for å videreføre eller realisere tiltak fra intervensjonen eller endringen. Videre vil en Arbeidsgruppe som er operativ både under endringer og i roligere perioder, trolig signalisere at medarbeidernes synspunkt er viktig i flere sammenhenger. I tillegg vil gruppa etter hvert bli en viktig informasjonskilde til hva som rører seg i organisasjonen, og kan være en nyttig sparringspartner ved implementering av nye prosjekt. På denne måten kan en Arbeidsgruppe som skissert her bidra til kontinuitet og sammenheng på tvers av tiltak, aktiviteter og arbeidshverdagen. Dette vil i sin tur trolig bidra til mer forutsigbarhet og stabilitet for medarbeiderne, til tross for internt og eksternt press om å gjøre endringer i hvordan arbeidet organiseres. Til slutt, å etablere en Arbeidsgruppe eller en lignende struktur kan forsterke informasjonsflyten både innad i enheten og på tvers av ulike seksjoner, samt legge til rette for en tettere relasjon mellom medarbeiderne og ulike ledernivå.

## Leder-medarbeider-relasjonens rolle i endringer og intervensjoner

Resultatene fra analysen indikerer at medarbeiderne har klare forventninger til ledelsen som bare delvis blir møtt. De både forventer og opplever et gjensidig tillitsforhold mellom seg selv på den ene siden, og teamleder og områdeleder som de to nærmeste lederne på den andre siden. Denne tilliten går på å ha tilstrekkelig frihet og selvstendighet til å utføre arbeidsoppgavene på sin egen måte, i tillegg til en visshet om å bli hørt og tatt på alvor hvis de tar opp noe med nærmeste leder. På samme måte opplever de å ha tillit til at de nærmeste lederne bringer saker videre og gjør det de kan for at medarbeidernes ønsker og forslag skal bli hørt. Dette kan oppsummeres som at de nærmeste lederne oppfattes som tilgjengelige og tilstedeværende. På den andre siden opplever medarbeiderne at deres forventning om en mer synlig ledelse lenger opp i lederhierarkiet ikke blir møtt. Det ser ut til at medarbeiderne har forståelse for at toppledelsen er travle mennesker som sitter med et mer overordnet blikk på organisasjonen. Samtidig kan det virke som det ligger et ønske eller en forventning om mer kontakt med ledelsen, og det er nærliggende å tenke at det er behovet for informasjon som skinner igjennom. Kontakt og kommunikasjon med toppledelsen handler ikke nødvendigvis om samtaler en-til-en eller daglig kontakt. Trolig dreier det seg om å etablere dialog mellom ulike ledernivå og medarbeiderne der informasjon om organisasjonen kan formidles og spres, samtidig som at medarbeiderne kan få mulighet til å komme med sine tilbakemeldinger. Per dags dato ser det ut til at kommunikasjonskanalene i organisasjonen i stor grad er enveis og for lite brukt, og at dette i sin tur resulterer i tvetydighet, forvirring og usikkerhet.

**Relasjonen med nærmeste leder.** Leders tilgjengelighet er en viktig nøkkelfaktor for en sunn og god endringsprosess (Saksvik et al., 2007), og er særlig viktig ved initiering av konkrete tiltak. Alt går ikke alltid som planlagt, nye utfordringer kan dukke opp underveis i prosessen og det kan være nødvendig å endre kurs for å nå handlingsplanens mål og tidsfrister. En leder som «holder døra oppe» for at sine arbeidstakere kan komme med innspill og spørsmål underveis i prosessen vil trolig ha mer oversikt over intervensjonens progresjon, og er derfor bedre rustet til å gjøre de nødvendige justeringer etter hvert som prosjektet skrider fram. Det er ikke nødvendigvis slik at alle arbeidstakere er involvert i alle aktiviteter eller alle intervensjonens faser (Nielsen, 2013). Uansett graden av deltakelse vil medarbeiderne ha behov for oppdatert informasjon om intervensjonens progresjon og utvikling på ulike nivå i organisasjonen. Nærmeste leder antas å være i en posisjon der han får oppdatert informasjon fra øverste hold som formidles videre til arbeidstakerne, mens han samtidig har innflytelse oppover i rekkene og kan melde tilbake til ledelsen angående



arbeidsgruppens opplevelser i intervensjonen, på både godt og vondt. I en stor organisasjon med ulike nivåer av ledelse er det dermed den nærmeste leder eller mellomleder som spiller den viktige rollen som informasjons- og kommunikasjonskanal mellom toppledelse og arbeidstakerne, og denne rollen kan i stor grad avgjøre om en intervensjon lykkes eller ikke. Saksvik og Tvedt (2009) fant at mellomledere med et kjent rykte for å være gode på å lede sunne omstillingsprosesser forpliktet seg til hele endringsprosessen ved å omfavne både endringen og menneskene involvert i endringen. Forfatterne argumenterer for at disse funnene sammenfaller med annen forskning som fant at ledere av usunne endringsprosesser ofte trekker seg unna selve prosessen. Det vil si at mellomledere med evne til å danne relasjoner med sine medarbeidere bruker ikke nødvendigvis empati som en strategi, men har en naturlig måte å være på som gagnar både arbeidstakerne og intervensjonen.

Dulebohn og kollegers metaanalyse (2012) indikerer at det er lederen som påvirker kvaliteten på samspillet mellom leder og medarbeidere i størst grad. Forfatterne konkluderer med at på gruppenivå foregår ledelse innad i relasjoner mellom nærmeste leder og en gruppe arbeidstakere, og leder har ansvaret for at denne relasjonen har god kvalitet (Dulebohn et al., 2012). Støttende ledelse og et godt forhold mellom leder og arbeidstakere er i tillegg gunstig med tanke på arbeidstakeres mentale og fysiske velvære (Kelloway & Barling, 2010).

**Utvikling av lederes relasjonelle ferdigheter.** Hovedoppgaven til dagens ledere er ledelse av organisatoriske endringer (By, 2005). I følge By (2005) er dermed vellykket ledelse av endringer en nødvendighet i et arbeidsliv preget av konkurranse og kontinuerlig utvikling. Samtidig er det et tankekors at nærmere 70% av strategiske endringsprogram mislykkes og at svak eller mangelfull ledelse kan være en forklaring på den høye feilraten (Saksvik & Tvedt, 2009). Det vil trolig være kostnadseffektivt for organisasjonen å utvikle eksisterende ledere fremfor å rekruttere og selektene nye ledere som innehar de ønskede kvalifikasjonene (Donohoe & Kelloway, 2014). Til tross for en lang historie med teoribygging og forskning på ledelse, har ledelsesutvikling fått mindre akademisk oppmerksomhet (Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2013). Mye av det tidligere fokuset på ledelse har konsentrert seg rundt personlighetstrekk og lederes individuelle ferdigheter. Dette perspektivet fremmer ikke tanken om at ledelse kan utvikles, fordi personlighetstrekk antas å være stabile og vedvarende over tid (Day et al., 2013). Ved å fokusere på relasjonen mellom medarbeiderne og nærmeste leder i lys av LMX-teorien, er det på den andre siden mulig å aktivt jobbe for å etablere og opprettholde en stabil relasjon karakterisert av gjensidig lojalitet, støtte og tillit. Dette er kjennetegn på en leder-medarbeider-relasjon med høy kvalitet, og er positivt korrelert med arbeidstakernes jobbprestasjon, tilfredshet og organisatorisk forpliktelse (Gerstner & Day,

1997). Dette er faktorer som i sin tur kan bidra til å øke sannsynligheten for at strategiske endringsprogram og helsefremmende intervensjoner gir positive effekter på lang sikt. Ledelsesutviklingsprogram som fremmer en god leder-medarbeider-relasjon kan inneholde ulike aktiviteter.

Saksvik og Tvedts studie (2009) viste at mellomleders sosiale og empatiske egenskaper var avgjørende for en vellykket omstilling. Ledelsesutviklingsprogram bør derfor inkludere aktiviteter som kan styrke mellomleders evne til å danne gode relasjoner med arbeidsgruppen. Slike program kan være for eksempel øvelser i kommunikasjonsteknikk, hvordan man skal håndtere konflikt på en konstruktiv måte, hvordan man som leder kan redusere negative emosjoner og usikkerhet knyttet til intervensjoner, og hvordan man kan motivere og engasjere sine ansatte. Slike tiltak vil være i tråd med et positivpsykologisk og helsefremmende perspektiv, fordi et fokus på å styrke lederes relasjonelle ferdigheter kan forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet og indirekte redusere stressorer som jobbusikkerhet, rollekonflikt og rolletvetydighet.

Typiske aktiviteter i ledeleseutviklingsprogram er workshop, coaching, rådgivning, gruppediskusjon og rollespill, eller en kombinasjon av flere aktiviteter (Donohoe & Kelloway, 2014; Kelloway & Barling, 2010). Ledelsesutviklingsprogram trenger ikke å være verken langvarige eller intensive. Faktisk indikerer publisert litteratur at en varighet mellom tre timer og fem dager kan være tilstrekkelig for å fremme transformasjonsledelse (Donohoe & Kelloway, 2014), mens korte sesjoner spredt over en fire- til seksukers periode førte til signifikante forbedringer av deltakernes emosjonelle kompetanse (Nelis et al., 2011; Nelis, Quoidbach, Mikolajczak, & Hansenne, 2009). Det har videre blitt foreslått å arrangere workshops i forkant av intervensjoner hvor mellomledere trenes til å bli bedre på å balansere arbeidstakernes aktive deltakelse med effektive intervensjoner (Nielsen, 2013). Denne typen trening kan sikre forpliktelse og eierskap til intervensjonen fordi mellomledere kan få økt forståelse for hva det er mulig å oppnå gjennom en god intervensjonsprosess. Til slutt, ledelsesutviklingsprogram vil i seg selv være en effektiv primær intervensjon (Kelloway & Barling, 2010), fordi aktiviteter som trening og tilbakemelding kan utvikle lederes relasjonelle egenskaper og dermed heve kvaliteten på samspeillet mellom leder og arbeidstakere.

Nærmeste leder kan på mange måter være en effektiv fasilitator for å nå intervensjonens målsetning om et bedre psykososialt arbeidsmiljø. Det som derimot ikke har fått eksplisitt oppmerksomhet i dette masterprosjektet er at også ledere trenger støtte i intervensjonsarbeidet. Ledelsesutviklingsprogram som en del av forberedelsesfasen kan gjøre lederen bedre rustet til å gjennomføre en vellykket intervensjon, men det kan være en idé at

lederen har intern eller ekstern lederstøtte gjennom alle intervensjonens faser, for eksempel i form av en tilgjengelig toppledelse, eksterne konsulenter eller nettverksordninger med andre mellomleder i lignende situasjoner.

Før vi oppsummerer og belyser hvordan resultatene fra dette masterprosjektet kan være et nyttig bidrag i det praktiske arbeidet med å implementere endringer og intervensjoner, skal vi først gå mer i dybden på den psykologiske dimensjonen i det psykososiale arbeidsmiljøet, samt drøfte ulike forklaringer på hvorfor medarbeiderne vektlegger den sosiale dimensjonen i så stor grad.

### **Hvor er den psykologiske dimensjonen i psykososialt arbeidsmiljø?**

Resultatene fra den tematiske analysen indikerte at det er en generell tendens i enheten å vektlegge de sosiale aspektene ved arbeidsmiljøet i større grad enn de psykologiske aspektene. Det er utfordrende å si noe konkret om årsakene bak denne tendensen basert på datamaterialet som er samlet inn, men det er mulig å gjøre noen teoretiske antakelser som kan bidra til å belyse ulike forklaringer. Det fremstår som sentralt å trekke inn de psykologiske jobbkravene som Arbeidsmiljøloven bygger på. Både kravene og loven er karakteristiske for det norske arbeidslivet og gir grunnleggende føringer for hvordan arbeidslivet skal organiseres.

**Psykologiske jobbkraav.** Hensikten med Arbeidsmiljøloven finner vi eksplisitt utalt i lovens formålparagraf, som sier at den er et sett med regler som skal sørge for helsefremmende, sikre og trygge arbeidsplasser, med et fullt forsvarlig arbeidsmiljø for hver enkelt arbeidstaker (hentet fra lovdata.no). De psykologiske jobbkravene som ble utformet av Thorsrud og Emery på slutten av 1960-tallet (for en fullstendig oversikt se Thorsrud & Emery, 1970), ble innarbeidet i den norske arbeidsmiljøloven da den kom i 1977 (Skogstad, 2011). Kravene utgjør en rekke allmenne psykologiske behov som må være på plass for at individet skal oppleve arbeidet som meningsfylt. Det er totalt seks krav eller behov som sier noe om hvilke faktorer som bør være på plass for et godt psykososialt arbeidsmiljø.

Mennesker har et grunnleggende behov for at jobben skal være variert og at den skal gi oss noe utover det å bare utføre arbeidsoppgavene. I tillegg har vi behov for å lære og utvikle oss i jobben vår. Vi har også et behov for selvbestemmelse, det vil si å kunne være med å påvirke beslutninger både om egen arbeidshverdag og på et mer overordnet organisatorisk nivå. Dette behovet handler om kontroll, og da særlig i form av autonomi og medbestemmelse (Skogstad, 2011). Det fjerde behovet handler om behovet for mellommenneskelig kontakt, støtte og respekt fra andre på arbeidsplassen, mens det femte

kravet handler om behovet for å se en sammenheng mellom arbeidet sitt og omverdenen. Det innebærer å se en viss forbindelse mellom arbeidet man selv utfører og det som betraktes som nyttig og verdifullt i samfunnet generelt (Pedersen & Einarsen, 2011). Det sjette og siste behovet handler at man trenger å se at jobben er forenelig med den fremtiden man ønsker seg, uavhengig av om man velger å bli stående i jobben eller ikke. Disse kravene utgjør grunnleggende, allmenne menneskelige behov som må imøtekommes for å oppnå trivsel og velvære på arbeidsplassen (Skogstad, 2011).

Ved å sammenligne de psykologiske jobbkravene med funnene fra den tematiske analysen ser vi at medarbeiderne opplever arbeidshverdagen som variert og lærerik. De opplever i tillegg selvstendighet og fleksibilitet knyttet til oppgavegjennomføring, det som her omtales som selvstyre og autonomi. Medarbeiderne vektlegger videre støtte fra nærmeste leder og kolleger som en stor del av trivselsbildet på jobb. På denne måten ser vi at mye ligger til rette for at flere av de grunnleggende psykologiske behovene tilfredsstilles. På den andre siden opplever medarbeiderne manglende forutsigbarhet og få muligheter til å øve innflytelse på hvordan blant annet endringer skal gjennomføres. Dette kan i sin tur forstås som mangel på kontroll (Skogstad, 2011), fordi kontroll i denne sammenhengen handler om både muligheter til å benytte egne ferdigheter og kompetanse ved jobbutførelse, samt om muligheten til å påvirke beslutninger på et mer overordnet nivå. Medbestemmelse og medvirkning som skissert her er sentralt i et godt psykososialt arbeidsmiljø, og er blant annet spesifisert i Arbeidsmiljøloven. Det oppfordres derfor til å gjøre en sterkere innsats for at medarbeiderne skal oppleve flere muligheter til å påvirke arbeidshverdagen sin. I de foregående avsnittene er både deltakerdrevne intervensjoner og etablering av en Arbeidsgruppe foreslått som konkrete tiltak for å øke graden av medvirkning, informasjon og forutsigbarhet.

**Sosialt vs. Psykologisk.** Eiken og Saksvik (2011) etterlyser i sitt bokkapitel mer fokus på den sosiale dimensjonen i det psykososiale arbeidsmiljøet. I følge forfatterne har de sosiale relasjonene og samhandlingsmønstrene vi alle er en del av på jobb, både individuelt og kollektivt, og både positivt (sosial støtte) og negativt (mobbing og trakassering) fått for lite oppmerksomhet (Eiken & Saksvik, 2011). Dette gjelder både i forskningen og i det praktiske arbeidet med arbeidsmiljøutvikling, ifølge forfatterne. Resultatene fra dette masterprosjektet ser derimot ut til å antyde en annen tendens, og går litt imot den utviklinga som Eiken og Saksvik bekymrer seg for. Eller i det minste kan det se ut til at sosiale faktorer som sosial støtte, trivsel, fellesskap og opplevd rettferdighet er sterkere forankret blant medarbeiderne, sammenlignet med innholdet i de psykologiske jobbkravene som går på for eksempel variasjon, utvikling, kontroll og trygghet. En mulig forklaring kan ligge i at medarbeidernes

behov for informasjon og forutsigbarhet ikke blir møtt. Dette kan i sin tur bidra til at medarbeiderne verdsetter det kollegiale fellesskapet mer. Det er naturlig å tenke seg at i perioder med mye usikkerhet og tvetydig informasjon, vil medarbeiderne i større grad benytte seg av hverandre som informasjonskilder og støtteapparat. Dette kom også tydelig fram i intervjuene der medarbeiderne vektla trivsel og god stemning på jobb som essensielt for et godt psykososialt arbeidsmiljø. Til tross for uro, misnøye, usikkerhet og rykter opplever medarbeiderne at det sosiale samspillet mellom kolleger er godt og fungerer på en god måte.

Fra et positivpsykologisk perspektiv kan det se ut som at trivselstiltakene som er gjennomført (for eksempel sosiale arrangement) fungerer som en buffer mot de mulige negative konsekvensene usikkerhet og rykter kan medføre. God stemning på jobb, lav terskel for å spørre om hjelp, sosiale tiltak som kakefredag og julebord kan generere positive opplevelser som støtte, felleskap, tilhørighet og samhold, som i sin tur kan være med å redusere påvirkningen fra negative arbeidsmiljøfaktorer som usikkerhet og misnøye. Det oppfordres dermed ikke til å kutte ut denne typen sosiale arbeidsmiljøtiltak, fordi de kan i stor grad være et positivt avbrekk i en hektisk arbeidshverdag. Det oppfordres heller til å komplettere med tiltak og aktiviteter som går mer konkret inn på de utfordringene som er skissert i denne studien, særlig med tanke på informasjon og usikkerhet. Vi skal derfor nå rette fokuset mot hvordan kunnskapen fra dette prosjektet kan brukes til å utforme tiltak og aktiviteter som gir positive og vedvarende effekter.

### **Hvordan utforme kontekstspesifikke tiltak som fungerer?**

For å illustrere den praktiske nytteverdien av dette masterprosjektet, går vi i de neste avsnittene mer konkret inn på hvordan informasjonen og kunnskapen som er generert kan omsettes til praksis. Fokuset ligger fortsatt på endringsprosesser og intervensjoner, og målet er at prosjektet i sin helhet skal kunne gi konkrete tips til hvordan en organisasjon med lignende utfordringer som de som er skissert her, kan utforme og implementere tiltak som lykkes. Det er et ambisiøst mål, og det er på ingen måte et forsøk på å finne en fasit med to streker under svaret.

**Tilstrekkelig informasjon.** I hvilken grad medarbeiderne opplever at de får den informasjonen de har behov for har vært et gjennomgående tema i dette prosjektet. Det dreier seg om et ønske om å få informasjon om det som rører seg i organisasjonens daglige virksomhet, samt om kommende endringer og tiltak. For at informasjonen som spres i organisasjonen skal forhindre usikkerhet, ryktespredning og misforståelser, er det sentralt at informasjonen er tydelig kommunisert og kommunisert likt gjennom hele organisasjonen. I

tillegg må informasjonen oppleves som relevant for arbeidstakerne. Det betyr at å pøse på med informasjon om smått og stort ikke nødvendigvis er løsningen, da overlessing av informasjon (information overload) trolig vil ha motsatt effekt, og bidra til både forvirring og misnøye. Til slutt, informasjonen bør komme i god tid slik at medarbeiderne kan forberede seg på det som skal skje, og få mulighet til å komme med sine spørsmål og bekymringer.

Det kan være hensiktsmessig å differensiere mellom ulike kommunikasjonskanaler, samt hvor stor personlig betydning informasjonen kan ha for den enkelte medarbeider. Informasjon om hva som rører seg i organisasjonen generelt kan med fordel kommuniseres via nyhetsbrev og intranett og lignende kanaler, mens informasjon om kommende endringer, restrukturering, reorganisering, nedbemanning og planlagte arbeidsmiljøtiltak bør kommuniseres gjennom avdelingsmøte eller lignende forum. Å kommunisere budskapet ansikt-til-ansikt kan bidra til å redusere misforståelser og usikkerhet. Først og fremst fordi denne typen kommunikasjon innebærer non-verbal informasjon som ansiktsuttrykk, tonefall og gestikulering, men også fordi tilhørerne gis mulighet til å stille oppklarende spørsmål. Det er også rimelig å anta at medarbeiderne i større grad vil føle seg ivaretatt og sett av ledelsen, ved at informasjon som er essensiell for deres arbeidshverdag kommuniseres på denne måten. I tillegg vil ledelsen kunne dra nytte av medarbeiderens umiddelbare tilbakemeldinger i det videre arbeidet med eksempelvis en planlagt endringsprosess.

Det er naturlig å tenke seg at en leder som har opparbeidet en god relasjon med medarbeiderne som er preget av gjensidig tillit og støtte vil ha et bedre utgangspunkt når informasjon om viktige endringer skal formidles. For det første kan medarbeiderne ha opparbeidet seg erfaringer om at lederen ønsker deres tilbakemeldinger og synspunkt i viktige saker. For det andre kan medarbeiderne føle seg trygge på å bli hørt og sett av sin nærmeste leder, og at terskelen for å spørre oppklarende spørsmål eller komme med sine bekymringer kan derfor være lav. Lederen på sin side vil trolig føle seg tryggere i rollen som leder, fordi han eller hun opplever å ha tillit blant medarbeiderne. Denne tilliten kan bygges opp over tid, og handler i stor grad om at relasjonen preges av gjensidig forpliktelse. På den andre siden, kan en leder som oppleves som distansert eller usynlig for medarbeiderne møtes med mer skepsis og misnøye når viktig informasjon formidles. Om medarbeiderne er usikre på hvor lederen står i saker som angår dem eller at de føler at de ikke har noe å komme med, vil det trolig påvirke samspillet mellom lederen og medarbeiderne. Om relasjonen er preget av lite støtte og lite lojalitet, vil både leder og medarbeidere trolig oppfattes som lite troverdige. Medarbeiderne kan kanskje tenke at lederen er overflatisk og signaliserer en falsk trygghet, mens lederen på sin side kan oppfatte medarbeiderne som lite engasjerte og motiverte.

Dette prosjektet har skissert hvordan mangelfull informasjonsflyt kan ha negative konsekvenser i form av jobbusikkerhet, et fenomen som er etablert som en stressor med negative effekter for individers helse og trivsel, samt organisasjoners produktivitet og effektivitet. Ett av tiltakene som er foreslått for å redusere påkjenningen av jobbusikkerhet, dreier seg i stor grad om å gi tilstrekkelig og tydelig informasjon om endringer, fordi det bidrar til å skape forutsigbarhet og stabilitet. Fra et overordnet samfunnsperspektiv er dette faktorer som er svært nødvendig i et arbeidsliv som preges av hyppige omstillinger, høyt konkurransepress og kontinuerlig utvikling. Vi har også sett at i hvilken grad ledere er i stand til å danne en relasjon basert på støtte og tillit med medarbeiderne sine, kan ha innvirkning på hvordan informasjon oppfattes og bearbeides. Dette kan i sin tur påvirke i hvilken grad medarbeiderne er villige til å yte en ekstra innsats i form av medvirkning og aktiv deltakelse, som er to andre viktige momenter i en vellykket intervensjons- eller endringsprosess.

**Medvirkning og aktiv deltakelse.** Manglende deltakelse og medvirkning fra medarbeiderne kan gjøre at planlagte tiltak står i fare for å mislykkes (Biron & Karanika-Murray, 2014), og er en viktig forutsetning for suksess i alle fem fasene i en godt gjennomført intervensjonsprosess (Nielsen, Randall, Holten, & González, 2010). Medvirkning og medbestemmelse er i tillegg ett av de psykologiske jobbkravene (Skogstad, 2011), og handler om muligheten til å ha innvirkning på viktige beslutninger. Intervjuene indikerte at medarbeiderne opplever stor grad av fleksibilitet og autonomi i gjennomføring av arbeidsoppgaver, så dette avsnittet handler om medvirkning og deltakelse i intervensjons- og endringsprosesser.

ARK-rammeverket bygger direkte på prinsippet om medvirkning og legger føringer for hvordan resultatene fra kartlegginga skal anvendes. Resultatene skal munne ut i en handlingsplan med konkrete tiltak som senere skal implementeres og evalueres. De seks fasene i ARK; planlegging, kartlegging, tilbakemelding, utforming av handlingsplan, implementering av tiltak og evaluering har en syklus på cirka to år, og har både et forebyggende og helsefremmende formål. Det kan likevel se ut til at enkelte enheter kan ha behov for mer fokus på arbeidsmiljøutvikling enn det som ARK-rammeverket tilbyr, eller at selve ARK-prosessen med fordel kan være enda mer deltakerdrevet.

Medvirkningsprosessen i ARK fremstår som et teoretisk ideal som ikke alltid er praktisk gjennomførbart eller tydeliggjort overfor medarbeiderne. Informasjonen som er samlet inn i dette prosjektet antyder at medarbeiderne sliter med å se relevansen av og mulighetene med ARK utover å kartlegge faktorer i arbeidsmiljøet. I et såkalt tilbakemeldingsmøte får medarbeiderne presentert resultatene fra kartlegginga fra

avdelingsleder. Medarbeiderne plasseres i grupper og skal komme med individuelle forslag til konkrete tiltak for å møte utfordringene fra kartlegginga. Deretter drøftes tiltakene gruppevis, før hver gruppe foreslår to hovedtiltak. Til slutt skal alle medarbeidere stemme på de to tiltakene de mener vil være mest hensiktsmessige for å nå målene som er skissert. Dette fremstår i utgangspunktet som en demokratisk prosess der medarbeiderne får påvirke hvilke tiltak som settes i gang. Men det er likevel noen fallgruver her som med fordel kan adresseres.

For det første kan det se ut til at medarbeiderne ikke har gode nok forutsetninger til å utforme konkrete og målbare tiltak. Min erfaring som observatør på et slikt tilbakemeldingsmøte indikerer at det er tilfelle, da tiltakene som ble foreslått i stor grad var diffuse og idealistiske. Tiltakene innebar stort sett intensjoner om bedre samarbeid og kommunikasjon, men var utformet mer som ønsker og verdier, heller enn konkrete aktiviteter for å nå eksempelvis et mål om bedre samarbeid innad i teamene. Videre er det opp til områdeleder å ta med seg forslagene videre, og implementere dem på en hensiktsmessig måte. Dette er problematisk, fordi en slik top-down-tilnærming strider imot medvirkningsprinsippene som ARK står for. For å presisere, det er ledelsen som har ansvar for at det utarbeides en handlingsplan med klare mål og frister, men innholdet i planen bør være forankret i konkrete forslag fra medarbeiderne. Om aktivitetene som settes i gang er utformet av avdelingsleder kan medarbeiderne slite med å se sammenhengen mellom aktivitetene på den ene siden, og tiltakene de selv foreslo som viktige, på den andre siden. For det andre, opplevelsen av manglende relevans kan ha innvirkning på medarbeidernes opplevelse av hvilke muligheter de har til å påvirke utviklinga av arbeidsmiljøet sitt. Med andre ord, det kan se ut til at det er en diskrepans mellom teoretiske og faktiske muligheter for medvirkning i ARK. For det tredje, om medarbeiderne føler at arbeidsmiljøtiltakene ikke er relevante for deres arbeidshverdag, eller ikke er verdt ressursene som brukes, vil trolig medarbeiderne være mindre motiverte og engasjerte for gjennomføring av tiltak (Ellis & Krauss, 2015), som i sin tur kan påvirke i hvilken grad tiltakene lykkes. Hvordan relevante og kontekstspesifikke aktiviteter kan utformes er temaet i neste avsnitt.

Avslutningsvis er det verdt å poengtere at ARK er en arbeidsmiljø- og klimaundersøkelse utformet av og for kunnskapsintensive arbeidere i høyskole- og universitetssektoren. Medarbeiderne som er i fokus i dette prosjektet er fagarbeidere innen drift og renhold. Det kan derfor tenkes at ARK-rammeverket fremstår som lite relevant i seg selv, fordi indeksene og skalaene som benyttes er utformet med tanke på andre arbeidsoppgaver og andre måter å organisere arbeidet på, enn i Seksjon for bygningsdrift. Om dette er tilfelle, vil trolig resultatene fra kartlegginga være et svakt grunnlag å benytte som



utgangspunkt for utforming av tiltak. Det kan derfor være behov for å etablere kompletterende mekanismer for kartlegging av arbeidsmiljøet, for eksempel gjennom kontinuerlige tilbakemeldinger. I ARK-rammeverket er det etablerte mekanismer for tilbakemelding av kartleggingsresultater, men det er vanskelig å se at disse tilbakemeldingene er kontinuerlige gjennom hele prosessen som går over to år. Det kan derimot se ut til at tilbakemeldingene involverer medarbeiderne i liten grad, og er begrenset til å gjelde ledelsen. I tillegg har medarbeiderne få eller ingen muligheter til å komme med sine tilbakemeldinger underveis i prosessen. En mulig løsning kan være å benytte prinsippene fra Aksjonsforskning. I forbindelse med redegjørelsen av Arbeidsgruppa ble tre sentrale prinsipper skissert. Disse tre prinsippene går på å etablere en feed-back loop, benytte disse tilbakemeldingene til å gjøre nødvendige justeringer underveis og å samle inn data som kan benyttes i evalueringsarbeidet. Det er særlig de to første prinsippene som fremstår som relevante i denne sammenhengen. Å etablere en feed-back loop kan være et nyttig hjelpemiddel for å få mer nyansert kunnskap om hvilke muligheter og utfordringer som ligger i det psykososiale arbeidsmiljøet innad en gitt enhet. Videre kan slike tilbakemeldingsprosesser bidra til å fremme partssamarbeid mellom ulike aktører i ARK-prosessen, og potensielt redusere distansen mellom ulike organisatoriske nivå. Videre, tilbakemeldingene kan brukes til å utforme aktiviteter og tiltak som går mer direkte på de utfordringene som medarbeiderne opplever, og på denne måten sørge for økt opplevelse av medvirkning og medbestemmelse.

**Relevante aktiviteter med lokal forankring.** Medarbeiderne i dette prosjektet bruker trivsel som en indikator på et godt arbeidsmiljø, og vektlegger sosiale aspekter som fellesskap, hjelpeatferd og kollegial støtte. Videre, de anser turer, julebord og andre sosiale arrangement som tiltak som er ment å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet. Samtidig opplever medarbeiderne at tiltakene som er gjennomført ikke er relevante for deres arbeidshverdag eller bidrar til at de kan løse arbeidsoppgavene sine mer effektivt. Vi har vært inne på at sosiale tiltak som medarbeiderne selv trekker frem ikke trenger å kuttes ut, men heller bør kompletteres med andre typer aktiviteter som er i tråd med et helsefremmende og positivpsykologisk perspektiv. I tillegg etterspør medarbeiderne flere aktiviteter i form av kurs, sertifikater og etterutdanning. Dette er tiltak som de mener kan fungere som et ledd i å møte stadig økende krav om effektivisering og lønnsomhet, samt det økende eksterne presset om å være konkurransedyktig. For at tiltak som settes i gang skal oppfattes som relevante og lokalt forankret, kan det derfor være hensiktsmessig å differensiere mellom tiltak med ulikt innhold og formål. Samtidig må formålet med de ulike tiltakene tydeliggjøres for de involverte. Vi skal se på noen eksempler. Julebord, sommerfest og kake til fredagskaffen er

ulike aktiviteter som kan utgjøre et positivt avbrekk i en hektisk jobbhverdag, samt gi medarbeiderne mulighet til å møtes og bli kjent på andre arenaer enn på jobb. Å gjøre noe hyggelig sammen kan generere positive opplevelser som i sin tur kan fremme helse og trivsel. Det vil trolig være nyttig å promotere slike aktiviteter som trivselstiltak, og være forsiktig med å skape forventinger om at denne typen aktiviteter i seg selv kan utvikle det psykososiale arbeidsmiljøet. Videre kan tiltak som kurs og seminar med faglig innhold med mål om å øke medarbeidernes faglige kompetanse kategoriseres og promoterres som faglige tiltak. Om formålet med å sende alle driftsoperatørene på kurs er å effektivisere arbeidsmetodene, så må dette gjøres eksplisitt. Om formålet er sertifisering i henhold til nye lovreguleringer, så må det på sin side tydeliggjøres.

En tredje kategori som foreslås er arbeidsmiljøtiltak, som inneholder aktiviteter som har som uttalt mål å løse prioriterte utfordringer i arbeidsmiljøet. Dette kan være utfordringer som for eksempel mellommenneskelig konflikt eller rollekonflikt, mobbing og trakassering, eller sykefravær og dårlig samarbeid. Tanken er at ved å benytte en omfattende kartlegging og gjennomføre en prioriteringsworkshop som skissert over, vil ledelsen og medarbeiderne ha bedre forutsetninger for å utvikle tiltak som adresserer de viktigste utfordringene først. Ved at medarbeiderne får mulighet til å prioritere mellom ulike fokusområder og bidra med utforming av konkrete aktiviteter og målsetninger, vil trolig tiltakene være sterkere forankret i den lokale konteksten. Om medarbeiderne er informert om innholdet i og formålet med ulike aktiviteter i forkant, vil medarbeiderne trolig være bedre rustet til å gjennomføre tiltakene i tråd med handlingsplanen. Og som vi har vært inne på, om medarbeiderne i tillegg får mulighet til å uttale seg om hvilke tiltak de selv mener er hensiktsmessige, hva slags utfordringer som bør prioriteres og hvilke mål som skal nås, er det større sannsynlighet for at tiltakene oppleves som relevante og nyttige.

Å gjennomføre kartlegging og prioriteringsworkshop krever derimot en viss kompetanse og trygghet av mellomlederne, og vi skal derfor se på ulike måter å forsterke lederens kompetanse på.

**Lederstøtte og ledelsesutvikling.** Eksterne konsulenter og forskere kan spille en vesentlig rolle i intervensjons- eller endringsprosessens tidligste faser. Samtidig bør man som konsulent eller forsker tilstrebe å ta så liten plass som mulig, og helle fasilitere prosessen gjennom andre aktører, som for eksempel ledere eller andre lokale nøkkelpersoner (Jauvin & Vézina, 2015). Målet bør være at eksterne eksperter tekker seg gradvis ut av prosjektet og heller bistår som lederstøtte enn som drivere av selve prosessen. Et relatert poeng handler om at lederne selv fremstår som aktive endringsagenter (van den Heuvel, Demerouti & Bakker,

2014) eller som en nøkkelperson som gjør endringen mulig, såkalte *change enablers* (Al-Haddad & Kotnour, 2015). En leder som muliggjør endring på denne måten er en leder med en uttalt visjon og klare mål for hvordan endringen skal gå, samt har definert rollene til medarbeiderne som er involvert i endringen (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Videre, at prosessen har støtte fra ledelsen er en av de beste prediktorene på en varig endring, fordi medarbeiderne kan benytte ledelsen som en indikator på intervensjonens viktighet, og støtte fra ledelsen har på denne måten direkte innvirkning på hvordan medarbeiderne forholder seg til intervensjonen (Ellis & Krauss, 2015). Videre hevder Ellis og Krauss at manglende støtte fra ledelsen kan skyldes tidligere erfaringer med mislykkede intervensjoner, at de ønsker å forsvare seg selv, at de føler seg klandret for ansattes mistriivsel, at de er uenige i behovet for en intervensjon eller at informasjonen fra toppledelsen er motstridende. En mulig løsning på manglende støtte og forankring blant ledelsen er å la lederne delta i intervensjonen først, fordi det kan sikre forpliktelse og støtte for prosjektet, samt gjør det mulig å vurdere ledernes bekymringer rundt prosjektet. Lederne bør videre oppfordres til kontinuerlig diskusjon og refleksjon underveis, gjerne i samråd med sine ansatte (Ellis & Krauss, 2015). Ledere som får god opplæring i intervensjonens innhold, struktur og hensikt vil trolig føle sterkere eierskap og forpliktelse, og kan i større grad forplikte seg til å drive intervensjonen eller endringen framover. I tillegg til å få opplæring og erfaring knyttet til den planlagte intervensjonen eller endringen, har vi også vært innom at lederes relasjonsbyggende ferdigheter kan utvikles og forsterkes. Dette kan i sin tur bidra til å fremme vellykkede intervensjons- og endringsprosesser, og vi skal derfor kort se på noen viktige trekk ved ledelsesutviklingsprogram.

Ledelsesintervensjoner bør inneholde en gjennomgang av den teoretiske bakgrunnen (Donohoe & Kelloway, 2014). Det indikerer at et treningsprogram for å utvikle lederes relasjonelle ferdigheter bør inkludere en teoretisk innføring i hvordan leder-medarbeiderrelasjonen kan ha betydning for organisasjonens fungering, samt betydningen av ledelse i vellykkede intervensjons- og endringsprosesser. I tillegg til en teoretisk innføring bør aktivitetene ha forankring i organisasjonens daglige virksomhet (Ellis & Krauss, 2015), eller i det minste fremstå som relevant og viktig, for å sikre praktisk nytteverdi og engasjement blant deltakerne (Gurdjian, Halbeisen, & Lane, 2014). Å sette et tydelig fokus for utviklingsprogrammet, med konkrete mål for hver deltaker vil i tillegg øke sannsynligheten for at ønskede effekter oppnås (Gurdjian et.al, 2014). Innbakt i disse aktivitetene bør det ligge et aspekt knyttet til tilbakemelding på egen evne til å danne relasjoner basert på lojalitet, støtte og tillit. Dette kan være tilbakemelding på bestemte case fra de andre deltakerne eller

tilbakemelding på rollespill. En annen mulighet er å benytte resultater fra ARK eller kvalitative dybdeintervju som et grunnlag for tilbakemelding. I neste omgang kan disse tilbakemeldingene danne et grunnlag for refleksjon rundt hvordan man opptrer som leder, og i hvilken grad det kan være en fordel eller ulempe i gitte situasjoner. I tillegg kan tilbakemeldinger oppfordre til refleksjon og bevisstgjøring rundt hva man som leder bør være oppmerksom på eller gjøre annerledes. Avslutningsvis bør det nevnes at alle slike program må evalueres, fordi planlegging og gjennomføring av en formell evaluering skaper en forventning om endring (Gurdjian et al, 2014). Generelt sett er utviklingsprogram vanskelig å måle fordi effektene og prosessene er kontekstavhengige (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & Mckee, 2014).

**Kontinuerlig fokus på arbeidsmiljøutvikling.** Nøkkelen til et godt psykososialt arbeidsmiljø kan ligge i vedvarende innsats over tid. I den parallelle enheten som er beskrevet ved flere tilfeller (se for eksempel Saksvik et al, 2018 og innsendt manuskript), har ledelsen med støtte fra interne og eksterne konsulenter jobbet målrettet og kontinuerlig med arbeidsmiljøutvikling over en femårsperiode. Det kan være flere styrker og svakheter ved en slik tilnærming. Først og fremst vil vedvarende fokus på utfordringene og mulighetene i arbeidsmiljøet signalisere at arbeidsmiljøet er viktig og verdt å bruke ressurser på. Medarbeiderne kan på denne måten oppleve at ledelsen viser en oppriktig omtanke for deres helse og trivsel på arbeidsplassen. På samme måte vil trolig medarbeidere som føler seg hørt, sett og ivaretatt utvikle sterkere lojalitet og forpliktelse overfor ledelsen og organisasjonen generelt, og dermed være mer villig til å yte en ekstra innsats. Dette er essensielt, for vellykkede endringer og intervensjoner krever nettopp ekstra innsats fra medarbeiderne, og gjerne opprettholdt over lengre tidsperioder. Vi har vært inne på at medarbeiderne fra dette prosjektet synes det er krevende å bli pålagt ekstra arbeidsoppgaver i form av tiltak, seminar og aktiviteter som oppfattes som lite relevante eller verdifulle. Endringer og intervensjoner krever mye av medarbeiderne, og disse kravene kommer ofte i tillegg til ordinære arbeidsoppgaver og usikkerheten som følger av at omgivelsene endres på uforutsigbare måter. Ved å opprettholde fokuset på at arbeidsmiljøet er viktig og verdt ressurser, kan arbeidsmiljøutvikling bli en del av de daglige arbeidsoppgavene. Å integrere organisasjonsutvikling i organisasjonens daglige virksomhet på denne måten er assosiert med langvarige positive intervensjonseffekter. Det kan være flere forklaringer på hvorfor et kontinuerlig fokus på arbeidsmiljøutvikling gir langvarige effekter, men én forklaring kan ligge i at både ledelsen og medarbeiderne gis mulighet til å repetere og trene på den nylig

lærte kunnskapen sin. En annen forklaring kan være at arbeidsmiljøutvikling blir en naturlig del av de lokale normene og verdiene (Ellis & Krauss, 2015).

En potensiell svakhet eller fallgrube ved å kreve opprettholdt innsats over tid ligger i at medarbeiderne kan nå et gitt metningspunkt. Det er naturlig å tenke seg at vedvarende innsats over tid kan være en belastning for de involverte, fordi det vil kreve mye ressurser i form av tid og energi. Dette var også en tendens i intervjuene, da medarbeiderne eksplisitt omtalte at det hadde vært nok endringer for en periode og at de ønsket ro til å fordøye gjennomførte endringer før ledelsen tok initiativ til nye reorganiseringer. Her finnes det ingen klare anbefalinger på hvor hyppige endringer kan eller bør gjennomføres, eller varigheten på et gitt arbeidsmiljøtiltak. Det er derimot naturlig å vise til den generelle anbefalingen fra dette prosjektet, som går på å samle inn tilbakemeldinger om slike lokale strømninger og ta hensyn til disse, fordi det kan ha stor innvirkning på i hvilken grad planlagte intervensjons- og endringsprosesser når sine uttalte målsetninger om for eksempel mer effektivitet og produktivitet eller bedre arbeidsmiljø. De mest suksessrike intervensjonene er de som anses som pågående eller kontinuerlige, sammenlignet med en engangshendelse isolert fra daglige gjøremål. Tydeliggjøring av hvordan intervensjonen «passer» til organisasjonens øvrige kontekst og arbeidsoppgaver er essensielt for at de ansatte skal opprettholde de gjennomførte endringene over tid (Ellis & Krauss, 2015).

Til slutt vil jeg trekke frem Arbeidsgruppa, som kan være én av flere måter ledelsen kan signalisere et kontinuerlig fokus på arbeidsmiljøutvikling. Arbeidsgruppa kan skape en rød tråd mellom ulike tiltak og arbeidstakernes jobbhverdag og samtidig bidra til å strukturere og organisere nøkkelfaktorer for et godt arbeidsmiljø. Slike nøkkelfaktorer kan være medbestemmelse, aktiv deltakelse, rutiner for tilbakemelding, god informasjonsflyt, kommunikasjon mellom ledelse og medarbeidere, samt avklaring av roller og forventinger. Disse nøkkelfaktorene er både knyttet til et godt psykososialt arbeidsmiljø og til vellykkede intervensjonsprosesser. Dette prosjektet foreslår derfor at ved å fokusere på og tilrettelegge for disse aspektene før, under og etter implementering av intervensjoner kan det bidra til å 1) opprettholde et kontinuerlig fokus på betydningen av et godt arbeidsmiljø, 2) øke intervensjoners suksessrate, og 3) forlenge effekten av intervensjoner.

## **Metodologiske betraktninger**

I dette masterprosjektet ble det underveis møtt på flere utfordringer og valg, og i de neste avsnittene vil disse belyses og mulige implikasjoner av valgene drøftes. Først og fremst ble det gjort konkrete valg med hensyn til rekrutteringsstrategier. Det var ønskelig å unngå at

leder skaffet informanter til studien. Samtidig var det nødvendig å ha leder med på laget da medarbeiderne og leder-medarbeider-relasjonen var i søkelyset. Løsningen ble derfor et innledende møte med HR-rådgiver og seksjonsleder der prosjektet ble presentert, deretter et møte med seksjonsleder som tok direkte kontakt med en områdeleder for å luften interessen rundt deltakelse i prosjektet. Alle ledd i ledelsen var positive til å bidra i prosjektet. På et møte med områdeleder og to verneombud ble det enighet om at verneombudene som nøytral part og ansattrepresentanter tok på seg oppgaven med å spre informasjonsskrivet til medarbeiderne på avdelinga. Informasjonsskrivet ligger vedlagt (vedlegg 1). Å bruke verneombudene på denne måten bidro til at risikoen for at eventuell påvirkning fra områdeleder ble minimert. Det er naturlig at enkelte medarbeidere har en bedre relasjon med områdeleder enn andre, og det kan dermed påvirke hvilke medarbeidere som melder seg til å delta i slike prosjekt. Hvis rekrutteringen av informanter går direkte gjennom nærmeste leder kan det også tenkes å ha innvirkning på hvordan informantene svarer på spørsmålene, og kanskje særlig spørsmål som dreier seg om leders rolle. Det kan føre til at noen velger å holde tilbake essensiell informasjon i frykt for at leder får tilgang til det som blir sagt. Det ble derfor nøye presisert i informasjonsskrivet at ingen andre, verken leder eller medarbeidere, ville få tilgang til det som ble sagt i intervjuene. Til tross for at ledelsen var positive og verneombudene var aktive i rekrutteringsprosessen, ble prosjektet møtt med lite interesse blant medarbeiderne. Det kan være flere grunner til den lave interessen for å delta, for eksempel høy arbeidsmengde. Ved å sette av en time til å gjennomføre intervju må vanlige arbeidsoppgaver forskyves, og det kan ha bidratt til at enkelte vegret seg for å bidra. En annen forklaring kan være at medarbeiderne var for lite informert om prosjektets nytte og hensikt. Dette kan være en svakhet ved at verneombudene tok rollen med å spre informasjon til medarbeiderne, og det kan tenkes at informasjonen som ble gitt ble oppfattet som mangelfull eller lite relevant. En tredje forklaring kan være at medarbeiderne ikke ønsket å dele sine personlige oppfatninger og tanker om hverdagen i organisasjonen, og at dette ble ansett som informasjon som burde holdes innenfor organisasjonens fire vegger. En fjerde og siste forklaring på den lave interessen for å delta i prosjektet kan være språkbarrierer. I denne enheten er omtrent en tredjedel av medarbeiderne minoritetsspråklige, og det er trolig at i hvilken grad medarbeiderne føler de behersker muntlig norsk vil påvirke om de ønsker å delta eller ikke. Resultatet av at rekrutteringen ble gjort på denne måten, var at tre medarbeidere meldte seg som deltakere i prosjektet. Ideelt sett kan man tenke seg at et masterprosjekt av et slikt omfang krever flere informanter, men her benyttes i tillegg opplysninger fra samtaler med ledergruppen som bakgrunnsinformasjon og kompletterer datamateriale.

I selve intervjuprosessen dukket det også opp noen utfordringer. Det ble tatt utgangspunkt i intervjuguiden som tematisk rammeverk. En semi-strukturert guide med tema, spørsmål og hint ble oppfattet som et hjelpsomt verktøy for å holde samtalen i gang og styre deltakerne inn på ønskelige tema. På den andre siden ble det bevisst forsøkt å ikke bruke guiden for rigid, både med tanke på rekkefølge eller formulering av spørsmål. Intervjuene minnet mer om en naturlig samtale, der jeg prøvde å dreie samtalen inn på aktuelle tema. Det ble oppfattet som utfordrende å finne en passende balanse mellom at informantene skulle få snakke så åpent og fritt som mulig og at jeg skulle få svar på spørsmålene jeg brant inne med. Det var utfordrende med informanter som sporet av og ikke svarte direkte på spørsmålene jeg stilte. Dette er imidlertid både en styrke og en svakhet ved åpne og temabaserte spørsmål. (Styrke: få informasjon om ting jeg ikke hadde tenkt på å spørre om. Svakheter: få tilstrekkelig informasjon om det jeg lurer på). Flere ganger opplevde jeg det som etisk forsvarlig å la informantene snakke seg tom, heller enn å stoppe dem og styre samtalen over på andre tema. Samtidig var det vanskelig å henge med på alle tankerekker, assosiasjoner og digresjoner som oppstår når informanter får snakke fritt på denne måten. Dette bidro til at det var utfordrende å stille gode oppfølgingsspørsmål basert på det informantene nettopp hadde fortalt, og det ble heller naturlig å gå over til et nærliggende tema fra intervjuguiden. Informantene brukte i tillegg uttrykk som «du vet?» og «ja, du skjønner» og «såne ting» relativt hyppig, og i ettertid innser jeg at jeg burde stilt flere oppfølgingsspørsmål heller enn å anta at jeg skjønte hva de siktet til. Det var vanskelig å ta tak i dette underveis, og ble først en utfordring da lydopptakene skulle transkriberes til skriftlig tekst. Under transkriberingen ble det også tydelig at informantene brukte mange ord og lang tid uten å få sagt så mye. Det skyldes trolig at man må tenke underveis eller gjøre seg opp noen meninger om tema man ikke har ment så mye om før.

Hovedfokuset for dette masterprosjektet var å skaffe kunnskap om medarbeidernes opplevelser av arbeidsmiljøet og arbeidsmiljøtiltak. Til tross for at jeg hadde utformet flere konkrete spørsmål om arbeidsmiljø, opplevde jeg å måtte fiske spesifikt etter informasjon fra informantene. Det var ingen av deltakerne som selv klarte å bringe på bane tiltak som fremstod som svært sentrale tiltak da jeg snakket med ledelsen. Dette er i seg selv et funn, fordi det illustrerer hvordan ledelsen og medarbeiderne har ulike opplevelser knyttet til gjennomføringen av tiltak. Mens ledelsen mener de har et tydelig og kontinuerlig fokus på organisasjonsutvikling generelt, og utvikling av arbeidsmiljøet spesielt, så kan det se ut til at denne innsatsen er usynlig for medarbeiderne. Det kan være flere årsaker til denne diskrepansen mellom ledelsen og medarbeiderne. For det første så hadde enheten vært preget

av et år med restrukturering og omorganisering. At dette var noe som fortsatt preget medarbeiderne kom tydelig fram i intervjuene. For det andre så kan det skyldes at lederne og medarbeiderne har ulike oppfatninger om hva som er et arbeidsmiljøtiltak. Dette var også en tendens i intervjuene, særlig med tanke på medarbeidernes vektlegging av trivsel og sosiale tiltak. En tredje forklaring kan være at på det tidspunktet intervjuene ble gjennomført hadde medarbeiderne nettopp svart på ARK 2017. Denne undersøkelsen hadde i tillegg blitt utsatt med ett år på grunn av fusjon og omorganisering, slik at det var tre år siden forrige gang undersøkelsen med sine tilbakemeldingsmøter, handlingsplaner og tiltak ble gjennomført. Med andre ord, det kan ha vært krevende for informantene å huske tiltakene fra flere år tilbake, samtidig som at fusjonen og den nye team-organiseringa var nytt av året. En siste forklaring som foreslås her knyttes til medarbeidernes opplevelser av de gjennomførte endringene og aktivitetene som betydningsfull for deres arbeidshverdag. Både innholdet i tiltak og selve prosessene oppfattes ikke på samme måte av alle arbeidstakerne, og tiltakenes personlige betydning vil i stor grad påvirke medarbeidernes opplevelser (Tvedt, 2011). Overført til denne sammenhengen kan det bety at for medarbeiderne fremsto de nylige endringene som mer betydningsfull og relevant for arbeidsmiljøet, sammenlignet med arbeidsmiljøtiltak gjennomført flere år tidligere.

**Kvalitetssikring av kvalitativ forskning.** Ulike analyseretninger innen kvalitativ forskningsmetode krever ulike kvalitetskriterier, likevel kan vi finne noen fellestrekk som gjelder god forskning generelt og kvalitativ forskning spesielt. Kriteriene som kjennetegner god kvalitativ forskning er ikke et universelt sett med rigide kriterier, men noen kjerneprinsipper man kan følge. Et ekspertpanel fra ulike disipliner kom frem til to slike grunnleggende prinsipper for å evaluere kvaliteten på forskninga; transparens og systematikk (Meyrick, 2006). *Transparens* viser til åpenhet og gjennomsiktighet i alle ledd i forskningsprosessen. I dette prosjektet er transparens forsøkt utført med nøyaktige beskrivelser av rekruttering av informanter og analyseprosessen, samt begrunnelse av egne valg og tolkninger underveis. *Systematikk* handler om å bruke etablerte metoder for innsamling og analyse av data, som for eksempel å bruke de dem fasene for en grundig Tematisk Analyse skissert av Braun og Clarke (2006).

Det er etablert flere kvalitetskriterier for gjennomføring av en god Tematisk Analyse (Braun & Clarke, 2006), og disse er forsøkt fulgt. Et kriterium går på detaljert og datanær transkripsjon. I dette prosjektet ble det brukt mye tid på transkribering av lydopptak, og nøyaktige transkripsjoner inneholder informasjon om non-verbal kommunikasjon som nøling, trykk på diverse ord, gestikulering og lignende. Et annet kriterium er at kodingen bør ta



hensyn til all tilgjengelig informasjon. Dette illustreres ved at til tross for at to kategorier ble utelukket på grunn av manglende relevans for forskningsspørsmålet, ble informasjonen fra datasettet likevel kodet og analysert. Et tredje kriterium sier at de abstraherte temaene skal være generert på bakgrunn av informasjon fra de fleste informantene. I dette prosjektet benyttes informasjon fra alle informanter, samt at sitater fra alle informantene brukes til å illustrere temaene. Et fjerde kriterium handler om at analysen bør gå utover det rent beskrivende, samt at det bør være en god balanse mellom analyse og datautdrag. I metode-delen er det beskrivelser og eksempler på både semantisk og latent koding. I tillegg fremstår resultat-delen som en beskrivelse av kategorier og tema, mens diskusjonen i større grad drøfter resultatene i lys av eksisterende litteratur. Et femte kriterium innebærer å gjøre rede for egne valg og tolkninger, samt beskrive hva som er gjort i prosessen. Metode-delen inneholder nøyaktige beskrivelser av prosessen, mens foregående avsnitt går nærmere inn på valg som ble tatt underveis og implikasjoner av disse. I tillegg ligger den semi-strukturerte intervjuguiden vedlagt, slik at den interesserte leser selv kan vurdere sammenhengen mellom spørsmål, datautdrag og tema. Et siste punkt handler om informantvalidering. Det betyr at informantene bør gis mulighet til å lese gjennom, godkjenne og eventuelt endre på egne utdrag fra datasettet, så lenge det er praktisk gjennomførbart. I dette prosjektet ble det ansett som unødvendig, fordi spørsmålene er relativt generelle og inneholder ikke sensitiv informasjon eller informasjon som kan skade informantene på noe vis.

**Styrker og svakheter ved studien.** En sentral styrke ved denne studien er at den er en del av et større forskningsprosjekt, og kan på mange måter komplettere funn fra dette prosjektet. På den andre siden kan det oppfattes som en svakhet at det er benyttet en «ny» organisatorisk enhet sammenlignet med å gå enda mer i dybden på enheter det er forsket på før. Det er særlig med tanke på det longitudinelle perspektivet at dette kan oppfattes som problematisk. Samtidig kan nye informanter gi ny innsikt, og bidra til å belyse tidligere forskningsfunn på nye måter. I tillegg kan det være nyttig å generere kunnskap fra andre enheter for å gjøre kryss-seksjonelle sammenligninger. Med tanke på at alle enhetene tilhører samme universitet og er pålagt å gjennomføre samme arbeidsmiljøundersøkelse (ARK) med tilhørende rammeverk, er det rimelig å anta at de ulike enhetene vil ha både likheter og særtrekk. Det kan videre tenkes at slike særtrekk vil være et uttrykk for den lokale konteksten til hver enhet. På denne måten kan man ved å fokusere på ulike enheter få mer kunnskap om hvilke kontekstuelle faktorer som kan forklare spredning i resultater fra ARK. I følge Johns (2006) er det viktig å inkludere kontekstuelle variabler i intervensjonsforskninga, fordi slike faktorer kan ofte forklare og påvirke forholdet mellom variabler. Han definerer kontekst som

«situasjonelle muligheter og begrensinger som påvirker både forekomsten og meningen knyttet til organisatorisk atferd, samt påvirker det funksjonelle forholdet mellom ulike variabler» (min oversettelse) (Johns, 2006, s. 386). Det er videre flere måter å få kunnskap om konteksten på, blant annet å sammenligne ulike grupper fra samme organisasjon eller benytte kvalitative data. Oppsummert kan det sies at hvis målet er å følge én bestemt enhet og evaluere utviklingen av det psykososiale arbeidsmiljøet over tid, så har ikke dette prosjektet stor nytteverdi i den forstand. Om derimot målet er å identifisere hvilke kontekstuelle faktorer som kan påvirke arbeidsmiljøutviklingen, og hvordan ulike enheter implementerer tiltak, så er dette prosjektet et nyttig bidrag. Kontekstuelle faktorer som er identifisert her knyttes særlig opp mot ledelse og relasjonen mellom medarbeiderne og ulike ledernivå, samt hvordan informasjon formuleres og formidles gjennom det organisatoriske hierarkiet.

En annen styrke ved dette masterprosjektet er at det kan komplettere resultatene fra ARK 2017. Flere av informantene kommenterte ved slutten av intervjuene at de synes spørsmålene mine minnet om de fra arbeidsmiljøundersøkelsen, og poengterte at det var befriende å få mulighet til å svare mer omfattende enn å hake av på en skala fra en til fem. Dette er et viktig poeng, som i stor grad belyser viktigheten av å kombinere kvalitative og kvantitative metoder for å evaluere det psykososiale arbeidsmiljøet. Det kan se ut til at til tross for at en arbeidsmiljøundersøkelse som ARK er nødvendig og gir en pekepinn på hvilke utfordringer enheten har, så er en slik undersøkelse trolig ikke tilstrekkelig for å få nok informasjon og kunnskap om situasjonen. I dette prosjektet foreslås det blant annet deltakerbaserte intervensjoner, der ett av de konkrete tiltakene går på å bruke slike kartleggingsresultater som utgangspunkt for en prioriteringsworkshop. I en slik workshop vil det trolig bli mulig for medarbeiderne å komme med mer nyanserte innspill og synspunkt på hvilke utfordringer som rører seg i organisasjonen, sammenlignet med en ren kvantitativ survey. Å få mulighet til å komme med sine synspunkt, erfaringer og bekymringer kan i tillegg fremme en opplevelse av medvirkning og medbestemmelse.

Det tredje poenget som er verdt å nevne her, handler om antall informanter. Ideelt sett skulle et prosjekt av dette omfanget inkludert synspunkt og opplevelser fra flere informanter. I Tematisk Analyse er det ingen krav om antall informanter, det handler i større grad om å finne et knippe nøkkelinformanter som sitter på verdifull kunnskap om fenomenet det forskes på. Informantene i dette prosjektet gav alle nyttig og verdifull innsikt i enhetens daglige virksomhet, og genererte et fyldig datamateriale. På den andre siden kan det tenkes at to ekstra informanter ville bidratt til å nyansere tematikken i større grad, og gitt en enda dypere forståelse for problematikken knyttet til eksempelvis mangelfull informasjon. Det kan

oppsummeres med at tre informanter i dette tilfellet var tilstrekkelig for en fullverdig analyse. I tillegg ble både transkripsjonene og analysen gjort grundig. Det kan tenkes at flere informanter ville ført til økt tidspress og en mer overflatisk analyseprosess. Det hadde likevel vært interessant å gå enda mer i dybden på tematikken, for eksempel gjennom flere informanter eller oppfølgingsintervju.

Det fjerde og siste poenget som illustrerer en styrke ved dette prosjektet går på praktisk nytteverdi. Formålet med prosjektet ble innledningsvis presisert som å få kunnskap om medarbeidernes synspunkt og opplevelser, samt generere kunnskap som kan brukes i det praktiske arbeidet med å utforme, implementere og evaluere intervensjoner eller endringer. Gjennom hele teksten er det forsøkt å holde en praktisk tilnærming til tematikken, og det foreslås flere konkrete måter enheten kan aktivt arbeide for å øke intervensjoners suksessrate. Både deltakerdrevne intervensjoner og Arbeidsgruppa er eksempler fra virkeligheten som kan være aktuelle tiltak for å redusere den potensielt negative konsekvensen av mangelfull informasjon, usikkerhet og uforutsigbarhet. I tillegg belyses mulige forslag på ledelsesutvikling, både innhold og struktur, knyttet til tanken om at en god leder-medarbeider-relasjon kan fremme et godt psykososialt arbeidsmiljø og forhindre at endringer medfører unødvendig høy belastning for de involverte.

## **Avslutning**

Dette masterprosjektet har gjennom et medarbeiderperspektiv belyst viktigheten av å få tilgang på essensiell informasjon om organisasjonens daglige virksomhet, samt om kommende intervensjons- og endringsprosesser med personlig betydning for den enkelte medarbeider. Negative konsekvenser på individ- og organisasjonsnivå er skissert, eksempelvis økt usikkerhet og stress, redusert helse og trivsel, samt redusert organisatorisk tilhørighet og forpliktelse. Tiltak som deltakerdrevne intervensjoner og Arbeidsgruppe er foreslått som mulige måter å aktivt motvirke disse utfordringene på. Videre har leder-medarbeider-relasjonen blitt trukket fram som en kontekstuell faktor som potensielt kan påvirke i hvilken grad omfattende endringer og arbeidsmiljøtiltak når sine målsetninger. Mulige aktiviteter som kan bidra til å forsterke lederes relasjonsbyggende egenskaper er foreslått. Prosjektet illustrerer viktigheten av å kombinere kvalitative og kvantitative evalueringmetoder for å få et så nyansert bilde av den organisatoriske konteksten og det psykososiale arbeidsmiljøet som mulig. Til slutt, prosjektets forankring i praktisk nytteverdi kan være en styrke i det videre arbeidet med å planlegge, implementere og evaluere intervensjons- og endringsprosesser.



## Referanser

- Abildgaard, J.S., Nielsen, K., & Sverke, M. (2017). Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress*, <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1367735>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Arbeidsmiljøloven. Arbeids- og sosialdepartementet (2005), hentet 24.11.16 fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL\\_4#%C2%A74-3](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_4#%C2%A74-3)
- Biggs, A., & Brough, P. (2015). Explaining interventions success and failure: What works, when and why? I C, Biron & M, Karanika-Murray (Red.), *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being*. (237-244). Dordrecht: Springer. DOI 10.1007/978-94-017-9867-9
- Biron, C., & Karanika-Murray, M. (2014). Process evaluation for organizational stress and well-being interventions: Implications for theory, method, and practice. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 85–111. <https://doi.org/10.1037/a0033227>
- Biron, C., & Karanika-Murray, M. (2015). From black and white to colours: Moving the science of organizational interventions for stress and well-being forward. I C, Biron & M, Karanika-Murray (Red.), *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being*. (275-282). Dordrecht: Springer. DOI 10.1007/978-94-017-9867-9
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- By, R.T. (2005). Organisational Change Management : A Critical Review, 7017. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Clarke, V., Braun, V., & Hayfield, N. (2015). Thematic analysis. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods* (3. utgave, s. 222–248). Storbritannia: SAGE.
- Day, D.V, Fleenor, J.W., Atwater, L E., Sturm, R.E., & Mckee, R.A. (2014). Advances in leader and leadership development : A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2013.11.004>
- De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence? *Australian Psychologist*, 51(1), s. 18-31. doi: 10.1111/ap.12176
- Donohoe, M., & Kelloway, E.K. (2014). Transformational Leadership training for managers:

- Effects on employee well-being. I C, Biron, R.J, Burke & C.L, Cooper (Red.), *Creating Healthy Workplaces – stress reduction, improved well-being and organizational effectiveness*. (223-238). Farnham, UK: Gover.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., & Ferris, G.R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eiken, T. & Saksvik, P.Ø. (2011). Det psykososiale arbeidsmiljøet - hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I P.Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (3.utgave, s. 186-213). Cappelen Damm AS.
- Ellis A.M., & Krauss, A.D. (2015). Creating sustained change: Avoiding derailment during the last stage of a well-being intervention. I C. Biron & M. Karanika-Murray (Red.), *Derailed organizational interventions for stress and well-being* (s. 221–228). Dordrecht: Springer. DOI 10.1007/978-94-017-9867-9
- Gerstner, C.R., & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Giæver, F., Vaag, J.R., & Wennes, G. (2016). Choral singing as an arts-based organisational intervention: a qualitative study of employees' experiences. *Arts & Health*, 1–16.  
<https://doi.org/10.1080/17533015.2016.1182564>
- Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). Why leadership-development programs fail. *McKinsey Quarterly*, januar 2014.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), s.179-195.
- Jauvin, N., & Vézina, M. (2015). Ensuring the long-term sustainability of organizational interventions: Potential obstacles to be avoided. I C, Biron & M, Karanika-Murray (Red.), *Derailed Organizational Interventions for Stress and Well-Being*. (s. 213-220). Dordrecht: Springer. DOI 10.1007/978-94-017-9867-9
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), s. 386-408.
- Keim, A.C., Pierce, C.A., Landis, R.S., & Earnest, D.R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), s. 269-290.

- Kelloway, E.K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*, 24(3), 260–279.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Kristensen, T.S. (2005). Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(3), 205–210. <https://doi.org/10.1136/oem.2004.016097>
- Lien, M., & Saksvik, P.Ø. (2016). Healthy Change Processes-A Diary Study of Five Organizational Units. Establishing a Healthy Change Feedback Loop. *Stress and Health*, 32(4), 258–269. <https://doi.org/10.1002/smi.2698>
- Milch, L., Vaag, J.R., Giæver, F., & Saksvik, P.Ø. (2013). Building healthy organizations through music and culture interventions. *Salutogenic Organizations and Change: The Concepts Behind Organizational Health Intervention Research*, 291–305.  
[https://doi.org/10.1007/978-94-007-6470-5\\_16](https://doi.org/10.1007/978-94-007-6470-5_16)
- Meyrick, J. (2006). What is good qualitative research? A first step towards a comprehensive approach to judging rigour/quality. *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799–808.  
<https://doi.org/10.1177/1359105306066643>
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing emotional competence improves psychological and physical well-being, social relationships, and employability. *American Psychological Association*, 11(2), 354–66. <https://doi.org/10.1037/a0021554>
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: (How) is it possible? *Personality and Individual Differences*, 47(1), 36–41.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2009.01.046>
- Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 66(8), 1029–1050. <https://doi.org/10.1177/0018726713477164>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J.S. (2013). Organizational interventions: A research-based framework for the evaluation of both process and effects. *Work & Stress*, 27, 278–297.
- Nielsen, K., Randall, R., Holten, A.L., & González, E.R. (2010). Conducting organizational-level occupational health interventions: What works? *Work & Stress*, 24(3), 234–259.  
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.515393>
- Pedersen, H. & Einarsen, S. (2011). Arbeidsmiljøloven som rettesnor for det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2.utgave, 392 - 419). Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.

- Saksvik, P.Ø. & Christensen, M. (2015). *Arbeidshelsepsykologi på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Saksvik, P.Ø. & Christensen, M. (2018). How to succeed with an occupational health intervention – lessons learned from a five-year project. Presentasjon av artikkel ved European Academy of Occupational Health-konferansen i Lisboa 9.september 2018
- Saksvik, P.Ø., Faergestad, M., Fossum, S., Indergård, Ø., Olaniyan, O.S., & Karanika-Murray, M. (2018). An effect evaluation of the psychosocial work environment of a university unit after a successfully implemented employeeship program. *International Journal of Workplace Health Management*, 11 (1), 31 – 44.  
<https://doi.org/10.1108/IJWHM-08-2017-0065>
- Saksvik, P.Ø., Fossum, S., Christensen, M., Lysklett, K., & Karanika-Murray, M. Investigating the leadership qualities to support sustainable intervention effects in the long term (draft/utkast til artikkel).
- Saksvik, P.Ø, Olaniyan, S.O., Lysklett, K., Lien, M., & Bjerke L. (2015). A process evaluation of a salutogenic intervention. *Scandinavian Psychologist*. 2, e8.  
<http://dx.doi.org/10.15714/scandpsychol.2.e8>
- Saksvik, P.Ø., & Tvedt, S.D. (2009). Leading change in a healthy way. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 1(1), 20–28. Hentet fra  
<http://sjop.no/index.php/sjop/article/view/29>
- Saksvik, P.Ø., Tvedt, S.D., Nytrø, K., Andersen, G.R., Andersen, T.K., Buvik, M.P., & Torvatn, H. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress*, 21(3), 243–263. <https://doi.org/10.1080/02678370701685707>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A.B. (2001). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, s. 71-92.
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I Einarsen & Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø* (2.utgave, 16-41). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Store Norske Leksikon hentet 27.11.2016 fra <https://snl.no/ledelse>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), s. 242-264.
- Thorsrud, E. & Emery, F.E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Tanum
- Tvedt, S.D. (2011). Sunne omstillingsprosesser. I P.Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi* (3.utgave, s. 299-334). Cappelen Damm AS.



- Tvedt, S.D., Saksvik, P.Ø., & Nytrø, K. (2009). Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment? *Work & Stress*, 23(1), 80–98. <https://doi.org/10.1080/02678370902857113>
- Undebakke, K.G., Innstrand, S.T., Anthun, K.S., & Christensen, M. (2014). *Arbeidsmiljø- og klimaundersøkelser Hvem - Hva – Hvordan*. Rapport 2014/4.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). How psychological resources facilitate adaptation to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 847–858. doi: 10.1080/1359432X.2013.817057
- Vander Elst, T., De Witte, H., & De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), s.364-380
- Yeo, A., Legard, R., Keegan, J., Ward, K., Nicholls, C.M., & Lewis, J. (2014). In-depth Interviews. I Ritchie, J. et al. (Red.), *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers* (s. 177-210). Los Angeles: Sage.



## Appendiks

### Vedlegg 1: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

### *”Nøkkelfaktorer i arbeidsmiljøtiltak”*

#### **Bakgrunn og formål**

Dette er et prosjekt som gjennomføres i forbindelse med avsluttende masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi ved Institutt for Psykologi, Norges tekniske-naturvitenskapelige universitet, avdeling Trondheim. Det overordnede formålet med prosjektet er å identifisere nøkkelfaktorer som kan knyttes til vellykkede arbeidsmiljøtiltak. Jeg er spesielt interessert i å få økt kunnskap om samspillet mellom ledelse og medarbeidere i forbindelse med slike tiltak, samt medarbeidernes opplevelse av hvordan tiltakene gjennomføres.

I dette prosjektet er jeg interessert i å snakke med personer som har jobbet i [REDACTED] [REDACTED] en god stund, og som er villige til å dele sine tanker og erfaringer knyttet til ulike arbeidsmiljøtiltak som er gjennomført i avdelingen.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i prosjektet innebærer å gjennomføre ett eller flere intervju der jeg stiller åpne spørsmål om arbeidshverdagen i [REDACTED] samt oppfordrer deg som deltaker til å snakke så åpent og fritt som mulig. Jeg er interessert i dine meninger, erfaringer og opplevelser knyttet til gjennomføring av arbeidsmiljøtiltak, og det er derfor ingen riktige eller gale svar på spørsmålene jeg stiller. Intervjuene vil ta ca. 45 min, og vil bli tatt opp som lydopptak. Dette gjøres for å unngå at verdifull informasjon går tapt. Det vil ikke bli samlet inn annen informasjon om deg enn det som du velger å dele i samtalen. Dersom det oppstår behov for å gjennomføre flere intervju vil dette avklares og avtales med hver enkelt deltaker.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Ledelsen, medarbeidere eller andre deltakere i prosjektet vil ikke få tilgang til dine opplysninger. Datamaterialet som samles inn

vil danne grunnlaget for masteroppgaven min og eventuelt artikler i forskningstidsskrift. Lydopptakene vil slettes så snart de er blitt transkribert til tekst og anonymisert. Det at den transkriberte teksten anonymiseres innebærer at dine uttalelser ikke skal kunne spores tilbake til den avdelingen du jobber på, din stilling/spesialitet eller deg som person. I analysene vil data fra flere intervjuer slås sammen. Deltakere vil få anledning til å lese og kommentere sitater før dataene brukes i presentasjoner eller publiseres skriftlig. Det betyr at du får mulighet til å rette eller slette egne sitater. Personopplysninger som navn, kjønn, alder og ansiennitet vil bare være tilgjengelig for meg og ansvarlige for undersøkelsen ved Institutt for Psykologi, NTNU.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.mai 2018 som er innleveringsfrist for masteroppgaven. Informasjonen du deler eller opplysningene om deg vil ikke bli brukt utover det som er beskrevet her.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Silje Fossum, tlf. 92 62 10 77, e-post: [siljfo@stud.ntnu.no](mailto:siljfo@stud.ntnu.no) eller veileder Per Øystein Saksvik, tlf. 73 55 03 30, e-post: [per.saksvik@ntnu.no](mailto:per.saksvik@ntnu.no).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2: Intervjuguide

### Intervjuguide til prosjektet «Nøkkelfaktorer i arbeidsmiljøtiltak»

#### Introduksjon:

Ta utgangspunkt i informasjonsskrivet og fortell deltaker litt kort om hvem jeg er, hva prosjektet går ut på, hva slags informasjon som skal samles inn, hva informasjonen skal brukes til og hvordan den skal lagres. Presiser at deltakelsen er frivillig og at deltakeren kan trekke seg når som helst underveis, samt få underskrevet informert samtykke om deltakelse.

#### Persondata:

1. Kan du begynne med å si litt kort om deg selv?
  - a. Alder
  - b. Stilling, ansetningsforhold, rolle
  - c. Fartstid/erfaring i [REDACTED]

#### Arbeidsoppgaver, arbeidshverdag:

2. Hvordan vil du beskrive en typisk arbeidsdag for deg?
  - a. Arbeidsoppgaver i [REDACTED]
    - i. Variasjon?
    - ii. Faste oppgaver?
    - iii. Arbeidsfordeling?
    - iv. Ansvarsområder?
  - b. Struktur versus fleksibilitet
  - c. Grad av selvstendighet/autonomi og samarbeid med kolleger
3. Hvordan vil du beskrive [REDACTED] som arbeidsplass?
  - a. utfordringer, krav?
  - b. Trivsel?
  - c. Arbeidsmiljø?

#### Arbeidsmiljø:

4. Jeg er interessert i å få vite litt mer om hvordan du opplever arbeidsmiljøet på arbeidsplassen din - kan du si noe om det?
  - a. Hvilke aspekter ved arbeidsmiljøet er viktigst for deg?

- b. Trivsel, fellesskap, kollegial støtte?
  - c. Medvirkning, selvstyre, medbestemmelse, mestringstro?
  - d. Trygghet, tillit til ledelsen og kolleger?
  - e. Konfliktnivå?
5. I hvilken grad opplever du at arbeidsmiljøet er viktig for [REDACTED] som organisasjon?
- a. For mye eller for lite fokus på arbeidsmiljøet?
  - b. For ansatte?
  - c. For ledelsen?
  - d. For trivsel, effektivitet, produktivitet?
6. Kan du prøve å beskrive hvordan dere jobber for å forbedre arbeidsmiljøet?
- a. Hva gjør ledelsen for å forbedre arbeidsmiljøet?
  - b. Hva gjør du og medarbeiderne dine for å forbedre arbeidsmiljøet?

**Arbeidsmiljøtiltak:**

7. Kan du gi eksempler på konkrete tiltak som er iverksatt for å forbedre arbeidsmiljøet?
- a. I hvilken grad opplever du at tiltakene har fungert?
  - b. Hva har fungert bra og mindre bra, etter din oppfatning?
  - c. Tiltakenes relevans for din arbeidshverdag?
  - d. Ledelsens engasjement og involvering i tiltakene?
  - e. Medarbeidernes engasjement og involvering?
8. I hvilken grad opplever du å få informasjon om tiltak som iverksettes?
- a. Tiltakenes hensikt, formål, nytte?
  - b. Informasjon i forkant?
  - c. Informasjon underveis?
  - d. Informasjon om tiltakenes resultat?
  - e. Opplever informasjonen som tilstrekkelig, mangelfull, relevant?
9. I hvilken grad opplever du at du kan påvirke hvilke tiltak som skal igangsettes?
- a. Innhold, form struktur, varighet? Obligatorisk versus frivillig deltakelse?

- b. Muligheter til å være med å utarbeide tiltak?
- c. Muligheter til å komme med innspill eller påvirke underveis?
- d. Opplevelse av medvirkning, innflytelse og å bli hørt?

**Informasjon og kommunikasjon:**

10. Vi har vært litt inne på informasjon i forbindelse med arbeidsmiljøtiltak, men kan du si noe om hvordan du får tilgang på informasjon om hva som rører seg i organisasjonen mer generelt?
- a. Kom med eksempler på type informasjon og hvordan du fikk tilgang på den?
  - b. Intranett, mandagsmøte, tillitsvalgt, facebook-side osv.
  - c. Formell versus uformell kommunikasjon
  - d. Konkrete informasjons- og kommunikasjonskanaler? Eksempler?
  - e. Kommunikasjon med ledelsen og kolleger?
  - f. Kommunikasjon med kolleger?
11. Kan du si litt om hvilke muligheter du har til å kommunisere med ledelsen i det daglige?
- a. Om noe ikke fungerer optimalt, avviksmeldinger, forbedringsforslag?
  - b. Medvirkning i saker av betydning? Innflytelse? Eksempler?
  - c. Tilbakemeldingsrutiner? Kom med eksempler?
  - d. Samarbeid med ledelsen versus motsetninger?

**Avslutning:**

12. Hvis vi runder av med å rette fokuset litt fremover - hva tenker du er det viktigste for at [redacted] skal være den «beste [redacted] som NTNU kan få»?
- a. Eksempler?
  - b. Hvordan kan dine forslag og synspunkter bli hørt?
13. Er det noe mer du ønsker å tilføye på noen av temaene vi har snakket om?
14. Er det noe jeg ikke har spurt om som du synes er relevant å nevne i denne sammenhengen?
15. Avklar om det kan være aktuelt med et oppfølgingsintervju.





